

MALLEJA MUUTOSJOHTAMISEEN



Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Visamäki, Liiketoiminnan kehittäminen

Kevät, 2020

Mika Paananen

Liiketoiminnan kehittäminen

Visamäki

Tekijä Mika Paananen **Vuosi** 2020

Työn nimi Malleja muutosjohtamiseen

Työn ohjaaja /t Mikko Mäntyneva

TIIVISTELMÄ

Jokaisessa yrityksessä ja organisaatiossa on tehtävä säännöllisesti toimintaa kehittäviä muutoksia. Jotta muutoksissa onnistutaan, muutosten ole-musta on syytä ymmärtää hyvin. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on ra-kentaa lähdekirjallisuuteen ja verkkoaineistoihin tukeutuva teoriakatsaus yrityksissä tehtävien muutosprosessien perusteista, erilaisista muutostyy-peistä ja erityisesti muutosprosessimalleista. Toisena tavoitteena on muo-dostaa vastaus kysymykseen, ”Miten kohdeyrityksessä käynnistettyä muu-tosta tulisi ohjata ja johtaa”. Kohdeyrityksen tilannetta on tutkittu ja ana-lysoitu tulostietojen, myynnin raportoinnin ja henkilöstökyselyjen avulla. Tarve muutosjohtamista käsittelevälle opinnäytetyölle tulee suoraan koh-deyrityksen strategian vaatimasta muutoksesta ja halusta tehdä muutos hyvin.

Teoriaosa avaa keskeiset muutostyypit, johtamistyyliä, viestinnän merki-tyksen ja ennen kaikkea John P. Kotterin, Jeffrey M. Hiattin, Kurt Lewinin ja konsulttitalo McKinseyn muutosprosessimallien keinot muutosten joh-tamiseen. Malleja yhdistelemällä syntyy työn käytännön osan sisältö, koh-deyrityksen käyttöön tuleva muutosjohtamisen 6x4 -pikaopas. Pikaop-paassa piirretään yksinkertainen vaiheistus muutosprosessin läpivientiin ja annetaan tarvittavat työkalut. Opas keskittyy varmistamaan jatkuvan muu-tosviestinnän, laajan osallistamisen ja välietappien kautta etenevän muu-tosmatkan onnistumisen. Oppaan sisältöä on kohdeyrityksessä jo käytetty.

Opinnäytetyön tekeminen on ollut pitkä ja raskas mutta samalla erittäin antoisa prosessi. Työnantajan vaihtuminen opintojen aikana päivitti työn fokusta antaen samalla uutta näkökulmaa aihepiiriin käsittelyyn. Muutos-johtamiseen perehtyminen on lisännyt kirjoittajan osaamista ja opas antaa kohdeyritykselle mahdollisuuden onnistua muutostavoitteissaan.

Avainsanat Muutos, muutosjohtaminen ja -viestintä, muutosmalli, pikaopas.

Sivut 48 sivua, ei liitteitä

Business Development
Visamäki

Author	Mika Paananen	Year 2020
Subject	Models for The Change	
Supervisors	Mikko Mäntyneva	

ABSTRACT

Every company encounters situations, where changes in everyday actions or business strategies are needed. To succeed with these changes, it is crucial to understand the true essence of change. The purpose of this thesis is, based on professional readings both printed and digital, to build a clear picture about change as a process, different types of change and especially process-models for the change. The other goal is to find an answer to the question "How to plan, start and lead the change-process in the case-company of this thesis. The baseline and situation of the case-company have been studied using information from the annual business analysis, sales reporting and personnel surveys. The need for the thesis about leading change arises from the case-company strategy and from the boards will to make the changes needed as smooth as possible.

Theory section of the thesis focuses into the different types of change, the change management approaches, the power of change communication and most of all into the models for change made known by names like John P. Kotter, Jeffrey M. Hiatt, Kurt Lewin and McKinsey & Company. Analysis of these models helps to create the empirical section of the thesis, a 6x4 quick guide for leading change in the case-company. The 6x4 quick guide gives reader a simple track to lead a successful change and tools needed. The guide highlights the importance of ongoing communication, broad engagement and appropriate milestones along the way. First comments regarding the guide are encouraging, part of the tools is already in use.

Making this thesis has been a long and slightly exhausting process. Luckily it has been very inspirational one too. Change of jobs during the process spiced up the journey and gave also new focus and motivation. This thesis made it possible for the writer to understand process needed in the case-company and help the company to achieve the goals set for the change.

Keywords Change, change management and communications, model for the change, quick guide

Pages 48 pages, no appendices

SISÄLLYS

1	JOHDANTO JA TYÖN RAKENNE.....	1
2	TAVOITTEET, TARKOITUS JA TUTKIMUSOTE	3
3	MUUTOSPROSESSEJA ON MONENLAISIA.....	5
3.1	Muutosprosessi on yrityksen normaalia kehittymistä	5
3.1.1	Digitalisaatio muutosprosessin käynnistäjänä	6
3.2	Muutosviestintä mahdollistaa muutosprosessin onnistumisen	7
3.3	Erilaisia muutostyyppejä	7
3.4	Erilaisia muutosprosessin johtamistylejä	10
3.5	Erilaisia muutosprosessimalleja	11
3.5.1	John P. Kotterin muutosmalli	12
3.5.2	Jeffrey M. Hiattin ADKAR-muutosmalli	16
3.5.3	Kurt Lewinin muutosmalli.....	18
3.5.4	McKinseyn 7-S muutosmalli	19
3.5.5	Yhteenvedo muutosprosessimalleista	22
4	KOHDEYRITYKSEN MUUTOSJOHTAMISEN PIKAOPAS	24
4.1	Kohdeyrityksen ja muutostarpeen esittely	24
4.2	Kohdeyrityksen taustatutkimuksen keskeiset havainnot	25
4.3	Muutosjohtamisen 6x4 -pikaopas.....	26
4.3.1	Varmista, että muutoksen tarkoitus ja tavoite ymmärretään	28
4.3.2	Arvosta historiaa, mutta auta jokaista uusiutumaan	32
4.3.3	Muotoile muutospolusta tarina ja visualisoi se	35
4.3.4	Hyväksy epävarmuudet ja sopiva kriittinen keskustelu	38
4.3.5	Nosta onnistumiset esiin ja kannusta muutoksentehtäjiä	41
4.3.6	Päätä muutosprosessi ja valmista joukkue seuraavaan muutokseen... ..	43
5	YHTEENVETO JA JATKOTOIMENPITEET	46
5.1	Teoriaosuuden rakentaminen.....	46
5.2	Muutosoppaan rakentaminen	47
5.3	Ehdotukset jatkotoimenpiteistä.....	48
	LÄHDELUETTELO	49

1 JOHDANTO JA TYÖN RAKENNE

Tavoitteellisesti toimivan yrityksen keskeinen menestystekijä on organisaation muutoskykyisyys, siis kyky havaita muutostarpeita ja myös toteuttaa tarvittavat muutokset jouhevasti. Muutoksista onkin tullut yritystoiminnan uusi normaali, eikä kilpailussa pärjäävissä yrityksissä muutosta nähdäkään erillisenä projektina, vaan olennaisena osana jokapäiväistä elämää (Ponteva 2010, 7). Vaikka monissa yrityksissä toiminnan muutoksista on tullut jo arkipäiväistä ja osa jatkuvaa kehittymistä, muutosprosessien läpivieminen ei edelleenkään ole yhtä rutiininomaista kuin vakiintuneessa tilassa olevan yrityksen toiminnan johtaminen (Mattila 2011, 203).

Yksilötasollakaan muutosten vastaanotto ei niiden yleistymisestä huolimatta ole helpottunut. Jatkuvassa muutoksessa elävien yritysten johdossa onkin tehty havaintoja siitä, että kiivas muutosrytmi uuvuttaa henkilöstöä, eivätkä muutosprosessien tulokset läheskään aina ole suunnitellun mukaisia ja odotettuja. Käytäntö ja tapaustutkimukset ovat osoittaneet, että valtaosa muutoshankkeista epäonnistuu tai jää tavoitteistaan. (Kotter 2011, 1-3.)

Muutoksia ja muutosprosesseja on hyvin monenlaisia. Joskus kyseessä on pieni, yksittäisen tiimin tai osaston työn uudelleen organisointiin liittyvä uudistus, kun taas isommissa muutosprosesseissa yrityksen liiketoimintamallia halutaan uudistaa perustuksista lähtien. Yrityksessä muutostarpeen voi aiheuttaa esimerkiksi uuden järjestelmän käyttöönotto, yrityskauppa, yllättävä kasvu, tilausten väheneminen, kansainvälistyminen tai vaikkapa asiakaspalvelumallin uudistaminen. (Mattila 2011, 242-243.)

Entistä useammin sysäys muutosprosessien käynnistämiseen tulee toimintaympäristön digitalisoitumisesta ja digitaalisten innovaatioiden disruptiivista, toimialaa rajusti uudistavasta vaikutuksesta. Digitaalisuus on muutosvoimana niin vahva ja kaikessa yhteiskunnallisessa olemisessa ja tekemisessä mukana oleva elementti, että sitä ei voi enää ohittaa millään toimialalla. Sosiaalisen median ajantasainen ja aina hereillä oleva viestintäyhteisö on jo muuttanut ihmisten ja yritystenkin välistä kommunikaatioita. Mobiililaitteiden mahdollistama ajasta ja paikasta riippumaton toiminta on nakertanut liiketoiminnan perusteita todella monella toimialalla. (Vincent 2016, 82.) Syyt muutosprosessin käynnistämiseen voivat siis olla yrityksen sisältä kumpuavissa tarpeissa tai ulkoisen toimintaympäristön asettamissa paineissa. (Mattila 2011, 242-243.)

Muutoksen lähtösysäyksestä tai muutosprosessin koosta riippumatta, prosessissa onnistuminen edellyttää aina erityisen vahvaa panostamista johtamiseen. Oman kokemukseni mukaan aktiivisella johtamisella yritys voi lyhentää merkittävästi muutosprosessiin käytettävää aikaa, vähentää prosessiin liittyviä kustannuksia ja varmistaa henkilöstön mukana pysymisen

ja motivoitumisen muutostilanteessa. Edelleen olen itse huomannut, että hyvällä muutoksen johtamisella varmistetaan normaalien, päivittäisten töiden sujuminen myös muutosprosessin aikana. Muutos toteutuu vasta silloin, kun organisaation kaikki tasot ovat osaltaan mukana muutosprosessissa ja kun se näkyy konkreettisina uudistuksina toimintatavoissa (Hiatt & Creasey 2012, 4). Omasta mielestäni muutosprosessin johtamisen keskeisin tavoite on viedä muutos onnistuneesti läpi ja saada uusi toimintatapa vakiintumaan osaksi arjen työtä kaikilla organisaation tasoilla.

Muutosprosessin aikana yrityksen henkilöstön epätietoisuus ja samalla tiedon tarve kasvaa. Muutosviestinnän keskeisenä tehtävänä on lisätä ymmärrystä muutoksen syistä ja seurauksista. Jos tietoa ei saada tai sitä ei ymmärretä, ihmiset luovat sitä itse esimerkiksi huhupuheiden ja juorujen muodossa. Tällöin keskittyminen perustehtävään heikkenee ja työn tehokkuus laskee. Tiedon puute voi myös laskea työmotivaatiota ja heikentää pahimmassa tapauksessa työntekijöiden työhyvinvointia. Johdonmukaisesta ja säännöllisestä viestinnästä tulee huolehtia heti muutosprosessin lanseerauksesta lähtien. (Kotter & Cohen 2002, 83-86.)

Muutokset kasvattavat yrityksen muutoskykyisyyttä, joka on yksi yritysten tärkeimmistä menestystekijöistä. Muutoskykyinen organisaatio näkee muutoksen jatkuvana ja toimintakykyä ylläpitävänä tekijänä, ei siis erillisenä toimintona tai irrallisena projektina. Muutoskykyisen yrityksen tunnusmerkkejä ovat mm. hyvä ymmärrys organisaation tehtävistä ja tavoitteista, selkeä näkemys tulevaisuudesta sekä kokemuksista oppiminen. (Hiatt & Creasey 2012, 83 ja Mattila 2011, 242-245.)

Perinteisetkään toimijat eivät ole välttyneet muutospaineilta. Opinnäytetyön aihevalinta pohjautuu työnantajani haluun ja tarpeeseen uudistaa toimintatapoja kilpailukyvyn kehittämiseksi. Työpaikallani on käynnissä muutosprosessi, jolla tavoitellaan sekä toiminnallista että kulttuurillista uudistumista. Prosessin aikana on tarkoitus auttaa kaikkia työntekijöitä ymmärtämään tulevaisuuden kannalta kriittisen muutospolun tavoite, eteneminen ja vaikutukset jokaisen työntekijän ajatusmalliin, tehtäväkuvaan ja töiden tekemiseen. Tarkoituksena on myös oleellisesti parantaa henkilöstön osallistumismahdollisuuksia, johdon läsnäoloa ja ennen kaikkea keskustelua ja viestinnän avoimuutta muutosprosessin edetessä.

Tämän opinnäytetyön sisältö jakautuu johdannon lisäksi neljään pääluokkaan. Toisessa luvussa avaan työlle asetetut tavoitteet, tarkoituksen ja vastattavan tutkimuskysymyksen sekä käytettävän metodologian, tutkimusotteen. Alustan tässä yhteydessä myös tutkimuksellisen ja empiirisen osion yhteyttä kuvaamalla lyhyesti tähän työhön liittyvän kohdeyrityksen muutostarvetta ja -haastetta.

Kolmannessa luvussa käyn läpi muutosta yritystoiminnan normaalina osana. Muutosprosessin erilaisista käynnistymissyistä keskityn erityisesti nopean digitaalisuuden kehittymisen mukanaan tuomiin mahdollisuuksiin

ja paineisiin. Digitaalinen transformaatio vaikuttaa kaikkeen yritystoimintaan. Pureudun tässä luvussa lähdekirjallisuuden ja verkkoaineistojen avulla muutosprosessien ja muutosjohtamisen teoriaperustaan, erityisesti muutostyyppeihin, muutosjohtamisnäkökulmiin ja muutosprosessimalleihin. Olen itse hyödyntänyt malleista yhtä aiemmassa työtehtävässäni ja onkin mielenkiintoista vertailla eri mallien mahdollisuuksia ja ominaisuuksia omaa kokemustanikin vasten. Mallien vahvuuksien ja huomioitavien sudenkuoppien läpikäynti luo pohjan opinnäytetyön käytännön osuudelle eli kohdeyrityksen muutosprosessissa auttavan etenemismallin muotoilulle. Muutoksen onnistumisessa keskeisessä roolissa ovat avoin ja ajantasainen kommunikointi sekä muutoksen aiheuttamien ristiriitatilanteiden nopea ja määrätietoinen selvittäminen. Avaan myös muutosviestinnän merkitystä tässä luvussa.

Luvussa neljä esittelen lyhyesti kohdeyrityksen ja puran auki käynnissä olevan strategisen muutoksen taustoja, aikaisempaa etenemistä ja kirjoittamishetken tilannetta. Muutosprosessin aikana kohdeyrityksessä on tehty säännöllisesti henkilöstötutkimuksia ja näiden kyselyjen tulokset antavat tarkan ja konkreettisen kuvan opinnäytetyön aihepiirin ajankohtaisuudesta ja samalla perustelevat asetetun tutkimuskysymyksen. Huomioin tässä kohdassa myös kohdeyrityksessä loppuvuodesta 2019 valmistuneen, seuraavan muutosvaiheen toteuttamiseen ohjausta antavan strategiapäivityksen ja tuen tarpeen strategiassa tarkennetulle muutosmatkalle. Näitä näkökulmia hyödyntäen kirjoitan luvun lopuksi tiivistetyn muutosoppaan, jota seuraamalla kohdeyrityksen muutosprosessia saadaan vietyä tavoitteellisesti eteenpäin.

Viidennessä ja viimeisessä luvussa vedän yhteen koko opinnäytetyöprosessin ja analysoin opinnäytetyölle koulun ja itsenikin asettamien tavoitteiden täyttymisen. Luvussa pohdin käytännön seurantaan kohdeyrityksessä käynnissä olevalla muutosprosessilla ja toimenpiteillä ja tapoja luvussa neljä kuvatun muutosoppaan jatkuvalle parantamiselle arjessa esiin nousevien päivitystarpeiden pohjalta. Ehdotukset muutosprosessin jatkokäsittelylle, esim. muiden YAMK-opiskelijoiden opinnäytetöissä, löytyvät myös tästä luvusta.

2 TAVOITTEET, TARKOITUS JA TUTKIMUSOTE

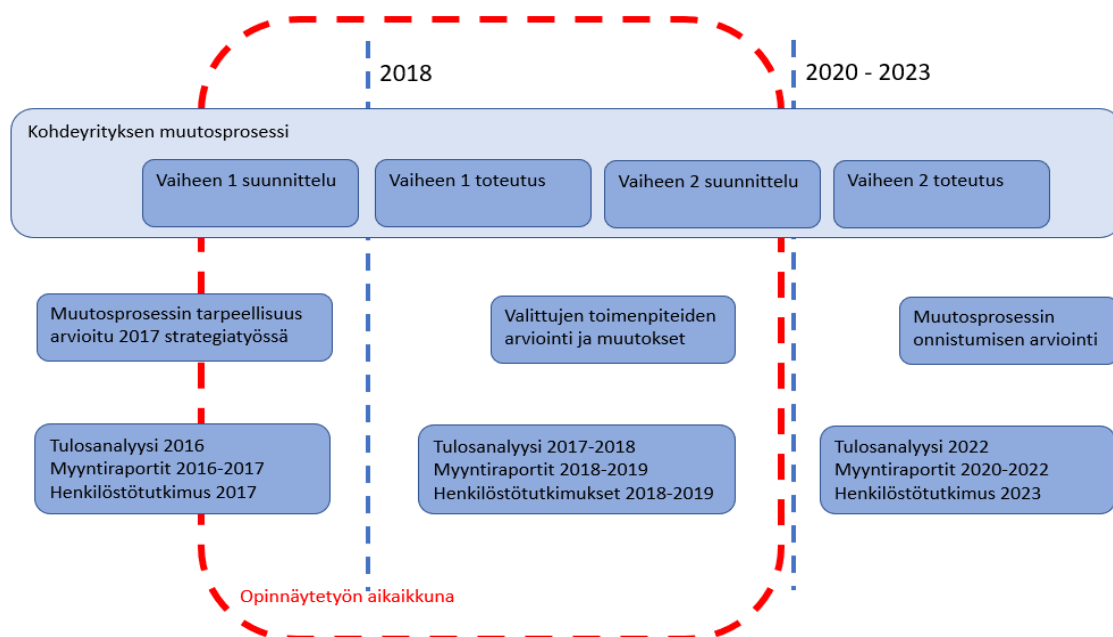
Tämän oppimisprosessin ensisijaisena tavoitteena on ymmärtää muutosprosessien taustoja laajasti ja kirjoittaa ymmärryksen pohjalta hyvä opinnäytetyö, mutta samalla tuottaa lähdekirjallisuuteen ja verkkoaineistoihin tukeutuva, looginen ja helppolukuinen katsaus jokaisessa organisaatiossa vääjäämättä eteen tulevien muutosten perusteista, erilaisista muutostyypeistä, muutosprosessimalleista ja näiden prosessien johtamisesta. Edelleen tavoitteena on syventyä kohdeyrityksessä käynnissä olevaan

muutosprosessiin ja tarkastella yrityksen muutostuen tarvetta teoriaosassa käsiteltyihin prosessimalleihin peilaten.

Kohdeyrityksessä on käynnistetty syksyllä 2017 muutosprosessi, jonka tavoitteena on tuoreuttaa sekä organisaation toimintaa että ihmisten ajattelua ja varmistaa näin yrityksen kilpailukyky muuttuvassa markkinassa. Haastavaksi muutoksen etenemisen tekee se, että vastaavia isoja uudistuksia on tehty organisaatiossa verraten harvoin. Opinnäytetyön näkökulmasta oleellista onkin saada vastaus tai vastauksia kysymykseen ”Miten muutosprosessi kannattaa kohdeyrityksessä vaiheistaa ja miten sitä tulee johtaa tavoitteiden saavuttamiseksi?”.

Olen ollut itse mukana useampien muutosten suunnittelussa ja toteutuksessa ja uskonkin, että pystyn teoriaa, kohdeyrityksen tilannetta ja ihmisten tuntemuksia ja käytännön kokemusta yhdistämällä löytämään konkreettisia keinoja, sisältöjä ja sanoituksia, joilla käynnissä oleva muutos etenee tavoitteellisesti eikä perinteisiin sudenkuoppiin pudota. Opinnäytetyön tarkoituksena onkin tuottaa käytännönläheinen opas kohdeyrityksen muutosprosessin johtamistyön suuntaamiseksi ja prosessissa onnistumisen tueksi.

Opinnäytetyön tutkimusotteena on toimintatutkimus, hieman sovelletuna tosin. Opinnäytetyö etenee Kanasen (2014, 55) esittämää toteutusmallia mukaillen, kuten kuvasta 1 käy ilmi. Kohdeyrityksen muutosprosessin aikajänne on pitkä, eikä tämän työn puitteissa päästä prosessin loppuun ja vaikuttavuuden arviointiin asti. Opinnäytetyön teoria-aineistona käytän muutosjohtamiseen liittyvää lähdekirjallisuutta sekä verkkoaineistoja. Kohdeyrityksen osalta hyödynnän tutkimusaineistona tulostuloksia, myyntitiedon raportointia ja henkilöstön työtyytyväisyyskyselyjen tuloksia ja havaintoja. Näitä en kuitenkaan voi tässä yhteydessä liittää lähdeaineistoksi.



Kuva 1. Toimintatutkimuksena toteutettavan opinnäytetyön vaiheet

3 MUUTOSPROSESSEJA ON MONENLAISIA

3.1 Muutosprosessi on yrityksen normaalia kehittymistä

Ihmisten elämässä ja lähellä olevassa elinympäristössä tapahtuu jatkuvasti muutoksia. Samoin yhteiskunnassa ja yritystoiminnassa muutokset ovat pysyvä elementti. Ihminen havaitsee ympäristössä tapahtuvia muutoksia ja myös tulkitsee niitä (Aro 2002, 21). Omaa käyttäytymistä voidaan tehtyjen tulkintojen jälkeen tarvittaessa ja yksilön niin halutessa muuttaa. Myös yrityksissä voidaan muokata ja uudistaa toimintatapoja, kun huomataan tarve tai mahdollisuus uudistumiselle (Pondeva 2010, 10).

Nopeasti kehittyvässä toimintaympäristössä käytännössä kaikissa organisaatioissa koetaan jossain vaiheessa pieniä tai suuria muutoksia. Muuttuva kilpailuympäristö vaatii yrityksiä muuttamaan toimintatapojaan, jotta ne voisivat jatkossakin säilyttää asemansa markkinoilla ja tuottaa tulosta. Teknologiset läpimurrot, toiminnan ja kilpailun globalisoituminen ja asiakkaiden jatkuvasti kehittyvät tarpeet kiihdyttävät vauhtia (Kotter 2009, 139).

Muutospaineet kohdistuvat lähes samalla voimalla myös muihin organisaatioihin esimerkiksi valtion hallinnossa tai kolmannella sektorilla. Vaikka useissa yrityksissä kilpailevien yritysten uudet toimintatavat ja kehitys painavat muutoksiin ja toimintamallien muokkauksiin, tarvitaan muutoksia myös palvelun laadun ylläpitämiseksi ja parantamiseksi (Hiatt & Creasey 2012, 2). Muutostilanteissa organisaatioiden työvälineitä nykyaikaistetaan ja toimintatapoja uudistetaan. Tämä vaikuttaa myös yritysten työntekijöihin, heidän toimintaansa sekä työtehtäviinsä. Pysyvyys on nykyajan yrityksille vieras olotila. Muutosta ei kannata yrittää estää, sillä muutoksia tapahtuu koko ajan ja kaikkialla. Olemme liikkeessä, halusimme tai emme. (Juuti & Virtanen 2009, 13.)

Yrityksen muutosprosessi lähtee usein liikkeelle sisäisestä uudistumisen halusta. Yritys on saattanut juuttua paikoilleen, koska se on unohtanut jatkuvan kehittymisen merkityksen (Juuti & Virtanen 2009, 27). Suuremmissa ja perusrakenteita uudistavissa muutosprosesseissa vaaditaan pitkään teistä suunnittelua ja perusteellista strategiatyötä ennen prosessin käynnistämistä. Kauan samassa tilassa olleessa ja samoja käytäntöjä noudattaneessa yrityksessä huomataan usein jossain vaiheessa olevan tarvetta ja myös mahdollisuuksia toimintatapojen kehittämiseksi. Tarjolle on voinut tulla vaikkapa uusia työkaluja, joiden käyttöönottamisella saavutetaan yrityksessä merkittävää toiminnan tehostumista tai kilpailuaseman parantumista. (Mattila 2011, 135 ja 147.)

Muutoksen käynnistymiseen voivat johtaa siis myös yrityksen ulkoiset syyt. Yrityksen kilpailuympäristössä, toimintaa säätelevässä lainsäädännössä tai viranomaisvalvonnassa, toimialalla yleisesti käytettävässä tuotantoteknologiassa tai vaikkapa asiakkaiden palvelutarpeissa on tapahtunut merkittäviä muutoksia (Mattila 2011, 135). Yrityksessä on tilanteen

hallitsemiseksi mietittävä, miten muutokseen halutaan reagoida ja millaisesta muutoksesta yrityksen kannalta katsottuna on itse asiassa kyse.

3.1.1 Digitalisaatio muutosprosessin käynnistäjänä

Ulkoisista muutosprosessin käynnistäjistä digitaalisuuden nopea läpimurto vaikuttaa kaikenlaisen yritystoiminnan perusteisiin. Yritystoiminnan digitalisoituminen koostuu monista teknologisiin, organisaatioiden työskentelymalleihin ja ihmisten osaamisiin liittyvistä muutoksista. Voimakkaimmin vaikuttava tekijä näistä on teknologioiden ja erityisesti tietoteknisten ratkaisujen huiman nopea kehitys. Lähes kaikkeen yritystoimintaan voi käyttää apuna digitaalisia työkaluja ja myös älykkyyttä. (Viitanen ym. 2017, 15.) Internetin, tietokoneiden ja älypuhelinien sekä tablettien nopea ja maailmanlaajuinen leviäminen onkin jo muuttanut liiketoimintamahdollisuuksia radikaalisti. Vauhti tulee entisestään kiihtymään ja seuraavan viiden vuoden aikana tullaan näkemään täysin uutta teknologiaa, joka taas muuttaa tapaamme tehdä yritystoimintaa. (Van Belleghem 2015, 7.)

Voimakas digitalisaation mahdollistama muutos, digitaalinen transformaatio, voidaan käsitteenä ymmärtää ja määritellä varmastikin usealla eri tavalla. M. Nadia Vincentin (2016, XVII) kirjan johdannossa digitaalista transformaatiota kuvataan yksinkertaisesti yrityksen koko liiketoiminnan muutokseksi ja yrityksen kaiken digitaalisen pääoman ja datan potentiaalisen arvon uudelleen jäsentymiseksi. Digitaalinen transformaatio tarkoittaa myös liiketoiminnan oleellista tehostamista moderneihin teknologioihin ja uudenlaiseen strategiseen ajatteluun perustuen. Transformaatio vaatii yrityksiltä nimensä mukaisesti radikaalia muutosta ja vanhojen rajojen rikkomista. Ja kuten kaikkien muutosten, myös digitaalisen transformaation läpivieminen yrityksessä edellyttää vahvaa johtamista kaikilla organisaation tasoilla. (Vincent 2016, XXI).

Digitaalisessa transformaatiossa nouseekin esille kaksi kyvykkyyden ulottuvuutta, teknologia ja johtaminen. Digitaalisella kyvykkyydellä tarkoitetaan sitä, miten teknologia vaikuttaa yrityksen liiketoimintaan. Katsotaan asiaa sitten asiakaskokemuksen, liiketoimintaprosessien tai kokonaan uusien liiketoimintamallien näkökulmasta. Johtamiskyvykkyyttä puolestaan tarvitaan teknologian vaikutusten kääntämisessä todelliseksi muutokseksi.

Transformaatio vaatii yrityksen koko henkilöstön osallistuttamisen lisäksi myös vahvaa ja perinteisempää johtamista. Tavoiteasetannan, suunnan, liikkeen ja johdon oman esimerkin tulee olla keskenään toimintaa vahvistavaa tekemistä. Digitaalisessakin transformaatiossa tarvitaan systematiikkaa, kurinalaisuutta ja pitkäjänteisyyttä. (Pikkusaari 2015.) Muutosprosessista on siis tässäkin yhteydessä kysymys.

3.2 Muutosviestintä mahdollistaa muutosprosessin onnistumisen

Riippumatta muutosprosessin lähtösyistä tai muutoksen tyypistä, muutosviestintä on avain onnistumiseen. Muutosviestinnän tavoitteena on auttaa muutosprosessissa olevaa henkilöstöä ymmärtämään, mistä muutoksessa on kyse, miksi se on organisaatiolle välttämätön ja mihin sillä tähdätään. Muutosviestinnällä halutaan myös pitää henkilöstön osaaminen ja asiantuntemus mahdollisimman hyvin käytettävissä muutosprosessin toteuttamisessa. Muutosviestinnän keskeinen tavoite onkin prosessissa mukana olevien ihmisten epätietoisuuden ja muutosvastarinnan vähentäminen. (Karhu ym. 2005, 66.)

Yrityksessä käynnistettävä muutosprosessi haastaa siis sekä johdon että koko henkilöstön ja prosessin käynnistäminen herättää suuria tunteita puolesta ja vastaan. Muutoksessa johdon ja henkilöstön välinen luottamus, työyhteisön ilmapiiri ja yksittäisten työntekijöiden työmotivaatio saattaa joutua koetukselle. Aktiivisella dialogilla ja viestinnällä on suuri merkitys muutosprosessin toteuttamisessa. Ennakoiva, ymmärrettävä ja tavoitteellinen muutosviestintä auttaa organisaation kaikkia toimijoita hallitsemaan muutosprosessin vaiheita ja hankaliakin tilanteita. Onnistuneen muutosprosessin takana onkin tyypillisesti avointa, ajantasaista ja arvostavaa muutosviestintää. (Karhu ym. 2005, 68.)

Yrityksen johdolla ja esimiehillä on muutosviestinnässä erityisen iso rooli. Muutosviestintää ei voi ulkoistaa viestintätiimin tehtäväksi, he toimivat ainoastaan johdon tukena. Johdon keskeisimpänä haasteena muutosprosessin aikana on luottamuksen ja positiivisen keskusteluilmapiirin säilyttäminen organisaatiossa. Tehokas ja toimiva keino viestinnän kytkemiseksi muutosprosessiin on tehdä viestintäsuunnitelma jo prosessia suunniteltaessa. Viestintäsuunnitelmasta käy ilmi muutosprosessia tukevan viestinnän tavoitteet, valitut keinot ja kanavat sekä kohderyhmät eri vaiheiden viestinnälle. (Lanning ym. 1999, 208.) Kaikissa muutosprosesseissa esiintyvää muutosvastarintaakin kannattaa käsitellä avoimesti muutosviestinnän keinoin. Eriävien mielipiteiden huomioiminen koko organisaation viestinnässä lisää onnistumisen mahdollisuuksia ja parantaa prosessin toimeenpanon laatua. (Mattila 2011, 26.)

3.3 Erilaisia muutostyyppejä

Muutosprosessin suunnittelun ja toteuttamisen aikajänne voi vaihdella muutoksen voimakkuudesta ja laajuudesta riippuen. Osa muutoksista saattaa vaatia laaja-alaisempaa ja pitempää suunnittelua kuin pienemmät, lyhyellä aikavälillä toteutettavat muutokset. Toiset muutokset sisältävät vain pieniä parannuksia tai uudistuksia, toiset vaativat suuriakin panostuksia ja voimakkaita toimenpiteitä. Lähdekirjallisuudessa ja verkkoaineistossa muutosprosesseja on jaoteltu eri tyyppisiin pääosin kahden akselin kautta; kuinka suuresta toiminnan muutoksesta on kyse ja millaisen aikaikkunan prosessin läpivienti tarvitsee.

Ulrichin (2007, 189) mukaan muutokset voidaan jakaa kolmeen eri muutostyyppiin. Hankemuutokset keskittyvät uusien ohjelmien, projektien ja toimintatapojen käyttöönottoon. Useissa yrityksissä tällaisia muutosprosesseja toteutetaan joka vuosi. Tyypillisesti näiden prosessien läpimenoaika vaihtelee 1–18 kuukauden välillä.

Prosessimuutokset keskittyvät työntekotapoihin. Yritykset nimeävät esim. ydinprosessinsa ja yrittävät sitten parantaa niitä mm. yksinkertaistamalla työsuorituksia. Prosessimuutokset vievät aikaa vuodesta muutamaan vuoteen. Kulttuurimuutos on kyseessä silloin, kun yrityksessä muutetaan liiketoiminnan peruseräitä. Yrityksen identiteetti muuttuu sekä työntekijöiden että asiakkaiden silmissä. Kulttuurimuutoksen läpimeno voi oman kokemukseni mukaan viedä aikaa jopa useita vuosia. (Ulrich 2007, 189.)

Kaikki kolme muutostyyppiä ovat tärkeitä. Yritysten johtamisen laatua parantavat hankkeet vastaavat ihmisen päivittäin tarvitsemaa ravintoa. Hankkeiden avulla yritykseen saadaan uusia ideoita, näkemyksiä ja ajattelutapoja. Työntekotapoja muuttavien prosessien parantamisella määritellään uudelleen yrityksen perusrakenteita. Kulttuurimuutokset tunkeutuvat yrityksen sieluun ja mieleen: ne muuttavat yrityksen tavan ajatella itseään. (Ulrich 2007, 190.)

Viitala (2002, 88-89) puolestaan luokittelee muutoksia hieman samoista lähtökohdista mutta vaikuttavuuden perusteella. Ensimmäisen asteen muutos sisältää pieniä muutoksia ja parannuksia perusrakenteisiin. Nämä muutokset kuuluvat luonnolliseen kasvuun ja yritystoiminnan kehittymiseen. Toisen asteen muutos on luonteeltaan laadullista, voimakkaasti uudistavaa ja toiminnan murroksia aiheuttavaa. Nämä muutokset ovat lisääntyneet yrityksissä kilpailuympäristön muuttuessa aikaisempaa nopeammin.

Mattilan (2011,17) luokittelussa erottelua voidaan tehdä vähitellen tehtävien pehmeiden muutosten, kovalla voimalla etevien vähittäisten muutosten ja epäjatkuvien voimakkaiden muutosten välillä. Pehmeät muutokset toteutuvat ajan myötä, kovalla voimalla etenevät muutokset näkyvät toiminnan selkeinä hyppäyksinä ja epäjatkuvat voimakkaat muutokset muuttavat yrityksen toimintamallit ja organisaatiorakenteen laajasti.

Muutosprosesseja voi tyypitellä myös muutoksen aikajänteen mukaan. Aika ja sen käyttö ovat muutostilanteissa suuressa roolissa. Hyvin suunniteltu ja valmisteltu muutos toteutetaan järkevässä aikataulussa, ei kiireessä. Muutokseen tarvittava aika, lyhyt aikaväli vs. pitkä aikaväli, riippuu aina prosessia läpikäyvästä yrityksestä ja sen muutosherkkyydestä. Toisaalta muutosprosessissa ei kannata myöskään hidastella. Liian pitkään kestänyt prosessi johtaa pitkään epämääräisyyden aikaan ja tulosten odottelu venyy pitkäksi. Tämä voi myös johtaa siihen, että organisaation

työntekijät menettävät luottamuksensa muutosprosessiin ja näin muutoksessa onnistuminen vaikeutuu entisestään. (Erämetsä 2004, 218.)

Edellisiä mielestäni hyvin täydentävä luokittelu löytyy MSG Management Study Guide -verkkosivustosta, jonne on kerätty perusteellinen katsaus erilaisiin muutostyyppeihin. Yrityksen oman vaikutuspiirin ulkopuolella jo tapahtunut muutos tuottaa monelle organisaatiolle kriittisiä tilanteita. Sen lisäksi, että muutokseen ei ole mitenkään valmistauduttu, yrityksellä ei myöskään ole näkymää eikä suoraa vaikutusmahdollisuutta muutoksen tuomiin liiketoiminnallisiin vaikutuksiin. Mikäli yritys on toiminnassaan vahvasti riippuvainen esimerkiksi talouspoliittisista päätöksistä, organisaatioon on syytä rakentaa nopeaa reagointikykyä oman kontrollin ulkopuolelta tuleviin muutostilanteisiin. (MSG Management Study Guide 2019.)

Reagoivasta muutoksesta on kysymys silloin, kun organisaatio tekee muutoksia omaan toimintaansa vastauksena markkinoilla tai toimintaympäristössä toteutuneeseen muutokseen. Sen sijaan, että organisaatiossa valmistauduttaisiin etukäteen tiedossa olevaan muutokseen, joudutaan valitsemaan reaktiivinen toimintatapa, jolloin ollaan tyypillisesti aina hieman myöhässä. Teknologisten muutosten osalta reaktiivinen strategia voi olla myös erittäin järkevä. Silloin annetaan markkinan ottaa vastaan mahdolliset hankaluudet ja liitytään muutokseen vasta hieman kypsemmässä vaiheessa. (MSG Management Study Guide 2019.)

Suunnitellulla, kehittäväällä muutoksella pyritään pääsääntöisesti kehittämään tai parantamaan yrityksen olemassa olevia toimintatapoja tai prosesseja. Organisaation näkökulmasta tällainen muutos on hallittu ja turvallinen tapa tuoreuttaa toimintaa tutuissa puitteissa. Suunnitellun muutoksen tavoite pystytään kertomaan selkeästi etukäteen, joten se ei luo henkilöstölle paineita tai epävarmuutta tuntemattomaan hyppäämisestä. (MSG Management Study Guide 2019.)

Kumuloituvan, inkrementaalisen muutoksen perusajatus on se, että yrityksessä pienin askelin toteutettavat muutokset pystytään ohjaamaan siten, että niistä lopulta muodostuu yrityksen tavoitteleva kokonaisuutos. Muutosprosessissa ei tavoitella suurta ja näkyvää uudistumista kerralla, vaan annetaan organisaatiolle aikaa muuntua selkeästi hahmotettavien askelten kautta. Keskeisenä ajatuksena on myös se, että pienten muutosvaiheiden kautta edettäessä ei myöskään tapahdu suuria ja kalliita harha-askeleita ei-toivottuun suuntaan. (MSG Management Study Guide 2019.)

Strateginen muutos vaikuttaa nimensä mukaisesti koko organisaation toiminnan ja tavoitteiston perusteisiin. Strategisessa muutoksessa tavoitteena on saavuttaa organisaatiolle uusi asema toimialan markkinassa ja kilpailussa ja vaikutukset näkyvätkin organisaation toiminnan fokuksessa ja suorituskyvyssä. Strateginen muutos edellyttää organisaation johdon vahvaa osaamista ja panosta. Tyypillisesti johtamismalliin ja -tyyliin tehtävät uudistukset ovat merkittävä osa tällaista muutosta. (MSG Management Study Guide 2019.)

Perusteiden täydellinen muutos ravistelee yrityksen olemusta ja olemassaolon oikeutusta. Muutoksessa joudutaan etsimään organisaation toiminnalle kokonaan uusi perusta ja tarkoitus. Tällaiseen totaaliseen muutokseen päädytään usein monen eri tekijän summana. Toimialan disruptio on voinut muuttaa yrityksen kilpailuasemaa radikaalisti, yrityksen johto ei ole kykenevä reagoimaan riittävän nopeasti ja samaan aikaan myös ympäröivän yhteiskunnan pelisäännöt muuttuvat vaikkapa poliittisin päätöksin. Pystyäkseen jatkamaan toimintaansa yrityksessä on uusittava sekä visio, missio että strategia, järjestettävä ja organisoitava toiminta uudelleen ja vaihdettava myös yrityksen johtoa. (MSG Management Study Guide 2019.)

3.4 Erilaisia muutosprosessin johtamistyyliä

Muutoksen johtaminen on ennen kaikkea organisaation ylimmän johdon keskinäistä sitoutumista asetettuihin tavoitteisiin ja niiden saavuttamisen edellyttämiin yhteisiin strategisiin valintoihin (Järvinen, 2007, 135). Muutoksen johtaminen voidaan nähdä myös johtajuudeksi, jossa pureudutaan koko organisaation toiminnan ja asemoitumisen uudistamiseen. Keskeisen tärkeää on huomioida muutoksessa osallisena oleva henkilöstö. Muutosjohtamisessa onnistuminen kulminoituu loppujen lopuksi organisaation henkilöstön, yksittäisten ihmisten ajattelumallin ja toimintatapojen muuttamiseen päivittäisessä käytännön työssä. (Hermans 1995, 17.)

Russell-Jonesin (2000, 75-80) mukaan tärkeintä muutosjohtamisessa on hyvä suunnittelu. Kattava suunnittelu sisältää myös todennäköisesti kohdattavien ongelmatilanteiden ennakoimista ja ratkaisuvaihtoehtojen hahmottelua. Muutosprosessia varten kootun valmisteluryhmän valinta on myös tärkeä vaihe ja ryhmän rakentamisessa kannattaa usein käyttää organisaation ulkopuolistakin apua. Kun suunnittelutyöhön on osattu valita oikeanlainen ja monipuolinen ryhmä, muutoksen johtamisessakin osataan ottaa huomioon organisaation erilaiset tilanteet ja muutosvalmiudet.

Muutosprosessit asettavat yrityksen johdon toiminnalle ja johtamistyyliille isoja paineita. Perinteisellä arjen johtamisella ei todennäköisesti pystytä viemään muutosta onnistuneesti läpi ja samanaikaisesti huolehtimaan organisaation päivittäisen toiminnan tasosta. Koska suuri osa yritysten aloittamista muutosprosesseista on kuitenkin suunniteltuja, voidaan myös muutosten johtamista ja käytettävää johtamistyyliä suunnitella etukäteen. (MSG Management Study Guide II 2019.)

Perinteinen ja hierarkkinen, ylhäältä alas tapahtuva johtaminen keskittyy ensisijaisesti muutosprosessille tyypillisen muutosvastarinnan minimoimiseen. Avoimissa johtamiskulttuureissa tätä johtamistapaa voidaan käyttää myös osallisuuden lisäämiseen ja henkilöstön rohkaisemiseen. Esimerkillä johtaminen on myös oleellista ja tämä asettaakin johtajille itselleen vaatimuksia oman toimintansa päivittämisestä. (MSG Management Study Guide II 2019.)

Strategisella johtamisella pyritään luomaan pohjaa organisaation merkittävälle uudistumiselle muutosprosessin aikana. Prosessin strategisen johtamisen tavoitteena on saada henkilöstö itse pohtimaan ja myös analysoimaan mahdollisia uusia kilpailuetuja ja näiden takana olevia uusia työskentelytapoja. Strategisen johtamisen tuella muutosprosessin aikana löydetävät uudet toimintatavat pystytään sisäistämään organisaatiossa nopeasti ja muuntamaan helposti käytännön toiminnaksi. Kahden edellisen johtamistyylin väliin osuu transformaatiojohtaminen, jossa vahvan ja vaikutusvaltaisen johtajan henkilökohtaisen panoksen kautta organisaatiossa pyritään saamaan aikaan muutosprosessia vauhdittavaa uutta ajattelua ja riskien ja epävarmuuden sietokykyä. Tässäkin johtamismallissa koko henkilöstön rohkaiseminen ja osallistaminen on avainasemassa. (MSG Management Study Guide II 2019.)

Myös organisaation muutostahdon rakentamiseksi on tunnistettu erilaisia johtamistyyliä. Oikein hyödynnettynä nämä tyylit ja taktiikat muokkaavat ihmisten muutosasenteita ja -odotuksia tehokkaasti ja nopeuttavat myös tarvittavaa käyttäytymisen muuttumista. Ensimmäisessä tyyliässä johtamisella varmistetaan, että organisaation katse kääntyy omasta sisäisestä maisemasta ulkomailmaan. Muutosmyönteisyyttä tuetaan tuomalla informaation ja faktalukujen rinnalle ihmisten tunteisiin vaikuttavia elementtejä kuten tarinankerrontaa ja ihmisiä vastaavia muutoksia toteuttaneista organisaatiosta. (Kotter 2009, 43.)

Toinen muutostahdon vahvistamiseen vaikuttava johtamistyyli rakentuu johtajan oman aktiivisen toiminnan varaan. Johtajan täytyy olla esimerkkinä ja elää muutospuhetta omien valintojensa ja muiden näkemiä tekoja tekemällä. Oleellista on rikkoa organisaation uskomuksia ja pelkoja muutoksen tarpeellisuudesta. Kolmannessa johtamistyyliässä haetaan ja näytetään organisaatiolle jatkuvasti muutosprosessin mahdollisuuksia ja saavutettavia hyötyjä. Johtaja haluaa luoda organisaatioon uskoa ja positiivisuutta epävarmassa muutostilanteessa. Neljännessä tyyliässä johtamisen tarkoituksena on poistaa näkyvästi muutosprosessin tieltä esteitä ja hidas-teita. Erityisesti keskitytään muutosta vastustaviin henkilöihin ja joko autetaan näitä yksilöitä löytämään muutoksen positiiviset puolet tai yksinkertaisesti ohjataan yksilöt pois organisaatiosta. (Kotter 2009, 43-45.)

3.5 Erilaisia muutosprosessimalleja

Muutosprosessit siis käynnistyvät joko yrityksen sisäisistä tai ulkoisista syistä. Liikkeelle laittavana tekijänä voi olla vaikkapa yrityksen oma halu uudistua tai toisaalta toimintaympäristössä tapahtunut muutos, johon yrityksen on esimerkiksi tulevan kilpailukykyensä tai nykyisen markkina-asemansa varmistamiseksi reagoitava. (Mattila 2011, 135&147.) Oman kokemuksen mukaan hyvin suunnitellun ja vahvalla johdon tuella käynnistetyn muutosprosessin onnistumisen mahdollisuudet ovat oleellisesti paremmat kuin kiireellä käyntiin työnnetyn muutoksen, jonka läpivientiin ei ole valittu rakennetta tai prosessimallia.

Muutosprosessimallit muodostuvat tyypillisesti etenemisaskelista. Vaiheita on kolmesta kahdeksaan ja suositeltavat askeleet on löydetty yrityksen ja erehdyksen kautta. (Hiatt & Creasey 2012, 13.) Määrämuotoiset ja koetellut mallit antavat hyvän pohjan erilaisten muutosten suunnitteluun ja läpiviennin rytmittämiseen. Erityisesti suunniteltujen muutosten hallintaan ja johtamiseen rakennettuja muutosmalleja on useita, ja niistä löytyy hyvin lähdekirjallisuutta ja verkkoaineistoa. (MSG Management Study Guide II 2019.) Malleja kannattaa mielestäni vertailla tarkasti ja pitää samalla oma muutostarve kirkkaana mielessä. Kannattaa myös arvioida, toimiiko sinänsä hyvä teoreettinen malli suoraan omaan tarpeeseen vai kannattaisiko malleja kenties hieman soveltaa tai yhdistellä.

3.5.1 John P. Kotterin muutosmalli



Kuva 2. Kotterin muutosprosessin vaiheet

Professori, kirjailija, luennoitsija John P. Kotteria pidetään yhtenä maailman parhaana muutosjohtamisen konsulttina ja alueen auktoriteettina (Kotter 2012.) Kotterin teoksesta *Leading Change* on muodostunut liikkeenjohdon käsikirjaston keskeinen teos kaikilla mantereilla (Kotter 2008, 143). Google-haku ”Kotter change management” tuottaakin 1,4 miljoonaa osumaa, joten suosio on helppo uskoa. Kotterin kahdeksanportainen malli sopii mielestäni hyvin organisaatioiden muutosprosessien valmisteluun ja läpivientiin. Mallissa otetaan kantaa myös eri vaiheissa tyypillisesti tehtäviin virheisiin, jotka saattavat pahimmillaan pysäyttää koko muutosprosessin.

Osoita, että muutos on yrityksen tulevaisuuden kannalta tärkeä. Muutosprosessi käynnistyy ja lähtee riittävällä voimalla liikkeelle vasta kun koko muutoksen keskiössä oleva henkilöstö sisäistää, että nykyisellä asetelmalla ja toimintatavalla ei syystä tai toisesta voi jatkaa (Kotter & Cohen 2002, 15). Käynnistettävä muutos on siis yritykselle välttämätön tai väistämätön. Muutoksen alkuvaiheessa on tärkeää saada suurin osa henkilöstöstä ymmärtämään ja hyväksymään ne syyt ja perusteet, joiden takia muutosprosessi on käynnistetty (Kotter 2012, 38.) Onnistunut perustan luominen tukee muutosprosessin seuraavia vaiheita ja muutoksen hallittua etenemistä (Mattila 2011, 135).

Tämän vaiheen tyypillisin virhe liittyy liiallisen tyytyväisyyden ja omahyväisyyden sallimiseen heti prosessin alussa. Yrityksen menestyksenkäs historia, selkeiden yritystoiminnan kriisitilanteiden vähäisyys tai riittämätön

ulkopuolinen palaute saattavat ylläpitää harhakuvaa muutoksen turhuudesta. Mikäli organisaation liiallista tyytyväisyyttä nykytilaan ei pystytä kyseenalaistamaan, muutosprosessi epäonnistuu käytännössä aina. (Kotter 2012, 4-5.)

Perusta muutokselle ohjausryhmä. Koska yrityksessä haluttua muutosta on käytännössä mahdotonta toteuttaa yksin tai edes pienellä porukalla, muutoksen eteenpäin vieminen vaatii sitoutunutta projektitiimiä. Muutoksen ohjaamiseen kannattaa perustaa ryhmä, joka päämäärätietoisesti ja roolinsa tietäen toteuttaa muutoksen vaatimia toimenpiteitä (Kotter & Cohen 2002, 43). Päävastuu muutoksesta ja sen läpiviemisestä on kuitenkin johdolla. Muutoksen ohjaamisessa on pääosin kysymys ihmisten johtamisesta ja asioiden ohjaamiseen riittää muutosprosessin näkökulmasta pienempikin panostus. (Kotter 2012, 68.)

Mikäli ohjausryhmällä ei ole riittävästi valtuuksia ja mahdollisuuksia tehdä muutosta koskevia päätöksiä, muutosprosessi pysähtyy päätösbyrokraatiin. Ideaalitulanteessa muista kuin yrityksen organisaatiokaaviosta luettavista johtajista ja vaikuttajista koostuva ohjausryhmä vaatii tuekseen koko toimivan johdon tuen. Tyypillisesti sellaisissa yrityksissä, joissa ei ole aiemmin tehty isoja muutosprosesseja, linjajohto ei anna ohjausryhmälle riittävästi päätösvaltaa vaan kyseenalaistaa ryhmän päätöksiä säännöllisesti. (Kotter 2012, 6-7.)

Luo muutokselle visio ja strategia. Muutosta ohjaavan johdon täytyy ennen muutosprosessin käynnistämistä selkeyttää itselleen, millaiseen tilanteeseen prosessilla halutaan päästä. Visio muutoksella tavoiteltavasta tulevaisuudesta on muutokselle välttämätön (Mattila 2011, 139). Edelleen muutoksen ohjausryhmän, tai viime kädessä yrityksen ylimmän johdon, keskeinen tehtävä on huolehtia siitä, että kaikilla muutokseen osallistuvilla on riittävän samanlainen käsitys muutosprosessin merkityksestä. Johtajien tehtävänä on myös konkretisoida tarvittavat askeleet. Strategian ja vision tulee olla yksinkertainen, selkeä ja rohkea. (Kotter 2012, 73-79.)

Vision ja siitä johdetun strategian voima muutoksen ohjaajana aliarvioidaan usein. Mikäli vision ja strategian muotoilemiseen, kiteyttämiseen ja avaamiseen ei panosteta riittävästi, muutosprosessissa tavoiteltavat uudistukset jäävät organisaatiossa yksittäisiksi, irrallisiksi toimenpiteiksi ilman liittymäkohtia toisiinsa tai muutosprosessin tavoitteeseen. Yhteisen tulevaisuuden suunta on oltava yrityksen kaikille henkilökille selkeä. (Kotter 2012, 8.)

Suunnittele muutosviestintä. Ymmärrettävä viestintä ja muutoksen herättämän keskustelun mahdollistaminen ovat keskeiset muutosprosessin onnistumisen ehdoista (Kotter & Cohen 2002, 84). Muutosdialogi vaatii sitkeyttä ja kärsivällisyyttä: samaa viestiä on toistettava uudestaan ja uudestaan. Muutoksen keskellä huhut saavat siivet ja epätietoisuudessa luodut tulevaisuuden kuvat lisäävät pelkoja ja ahdistustakin. Siksi on tärkeää

viestiä faktoja selkeästi ja täsmällisesti, jargonia ja sanoman kuorrutusta välttämällä. Muutosviestintä näyttääkin toimivan parhaiten silloin, kun se on todella avointa ja yksinkertaista kaikille tahoille organisaatiossa. (Kotter 2012, 91-92.)

Muutosviestinnässä epäonnistumiseen löytyy kolme selkeää syytä. Siinänsä hyvän ja innostavat vision viestimiseen käytetään muutoksen ohjausryhmän toimesta aivan liian vähän aikaa ja tehdään liian vähän toistoja. Henkilöstön kommunikointityyleistä ja muutokypsyudesta riippuen, viestin sisäistäminen vaatii useita toistoja ja mahdollisuuksia keskustella kuulemastaan. Toinen tyypillinen virhe on ajatella, että yrityksen toimitusjohtajan itse henkilöstöinfoissa kertoma tarina riittää, vaikka ohjausryhmän vahva näkyminen viestin tuojana on välttämätöntä viestin leviämiseksi. Kolmas klassinen virhe tapahtuu silloin, kun muutoksen ohjausryhmä ei omalla esimerkillään toteuta puhumaansa viestiä. Konkreettisilla teoilla on iso vaikutus muutoksen hyväksymiselle. (Kotter 2012, 9-10.)

Motivoi ihmisiä osallistumaan ja toimimaan. Kun muutoksen strategia ja visio alkavat kirkastua muutosprosessissa mukana olevien ihmisten ajatuksissa, johdon tehtävänä on poistaa organisatoriset ja henkiset esteet osallistumisen tieltä (Kotter & Cohen 2002, 103). Muutosta ohjaavan ryhmän tulee luoda vaikuttamisen paikkoja ja jo muutoksen strategiaa pohdittaessa pitää hahmotella henkilöstön ja organisaation eri tasojen mukaan ottoa muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen (Mattila 2011, 147). Henkilöstön muutosvoimaa ei kannata aliarvioida vaan auttaa ihmisiä auttamaan organisaatioita muutosprosessissa (Kotter & Cohen 2002, 112).

Tyypillisin virhe tässä vaiheessa on organisaation rakenteiden jäykkyys ja kyvyttömyys muutoksen tukemiseen. Organisaation kannustejärjestelmä on tästä selkeä ja voimakas esimerkki. Uuden vision ja vanhan kannustemallin tavoitteet jäävät monessa organisaatiossa päivittämättä ja tavoitteisto ohjaa henkilöitä väärään suuntaan. Erityisesti esimiesasemassa olevien henkilöiden ohjaaminen uuteen suuntaan unohtuu usein. (Kotter 2012, 10-11.)

Tee pienistäkin välionnistumisista näkyviä. Muutosprosessi voi olla kokonaisuutena suuri ja pitkän ajan vaativa uudistuminen, jonka aikana voi olla vaikea pitää muutoksen ensisijaiset päämäärät kirkkaina mielessä. Muutosprosessille kannattaakin asettaa konkreettisia ja realistisia välitavoitteita ja huomioida julkisesti myös niissä onnistuminen. (Kotter & Cohen 2002, 125.) Onnistumisen kannalta on tärkeää, että yrityksen ylin johto arvioi ja huomioi osatavoitteiden toteutumisen. Näin muutosprosessi kytkeytyy luontevasti muutoksen rinnalla tehtävään normaaliin päivittäisjohtamiseen. Välimatkan etappeihin pääsy osoittaa henkilöstölle, että muutosprosessi menee koko ajan eteenpäin ja vahvistaa uskoa siihen, että myös tavoiteltuun lopputulokseen pääsy on mahdollista. (Kotter 2012, 127.)

Tyypillinen virhe prosessin tässä vaiheessa on passiivisesti odottaa välituloslosten realisoitumista. Muutoksen ohjausryhmän tehtävänä on varmistaa, että välitavoitteita on ja tuloksia myös aktiivisesti ja määrätietoisesti tavoitellaan. Välitavoitteita täytyy asettaa koko muutosprosessin ajalle ja ensimmäiset tavoitteet täytyy saavuttaa mielellään noin kuuden kuukauden kuluessa prosessin aloittamisesta. Mikäli saavutettuja välietappeja ei huomioida ja juhlisteta, seuraavien saavuttaminen vaikeutuu oleellisesti. (Kotter 2012, 12.)

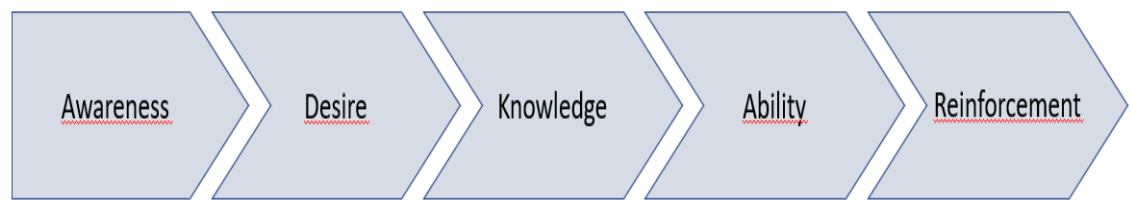
Vahvista saavutettuja hyötyjä ja muistuta muutoksen jatkuvan. Muutoksen keskellä ihmisillä on taipumus ohjautua vaivihkaa takaisin tuttuihin ja turvallisiin toimintamalleihin. Tästä syystä muutoksen ohjausryhmän pitää fokusoida tekeminen tarkasti ja pyrkiä tuomaan korostetusti esille muutosprosessin ensimmäisiä onnistumisia (Kotter & Cohen 2002, 146). Jo muutosta käynnistettäessä ja aloituksesta viestittäessä on syytä muistaa, että vasta vakiinnuttamisen vaiheessa tavoiteltavat hyödyt realisoituvat ja lopputuloskin kirkastuu koko organisaatiolle (Mattila 2011, 192). Erityisesti pitkissä muutosprosesseissa on onnistumisia huomioitaessa muistettava ja ehkä jopa varjeltava muutoksen jatkumisen edellytyksiä. Jos kiireen tuntu häviää, muutosprosessi pysähtyy. (Kotter 2012, 138.)

Tyypillisin virhe liittyy välitavoitteiden saavuttamiseen ja niiden merkityksen kommunikointiin. Kunnes muutosprosessin kokonaistavoite on saavutettu, muutoksen ohjausryhmän väärin valitut viestit ja liian varhainen juhlistaminen vie muutokselta voiman ja organisaation perinteet syövätkin muutosprosessin etenemisedellytykset. (Kotter 2012, 14.)

Kiinnitä uudistuneet toimintatavat osaksi arkea. Muutoksen voi todeta onnistuneen, jos se saadaan juurrutettua osaksi yrityksen tavallista arkea, yhteisiä arvoja ja kulttuuria. Niin kauan, kun tilanne ei ole tällainen, on vaarana, että tehdyt muutokset hiljalleen laimenevat kohti lähtötilannetta. (Kotter 2012, 157.) Muutoksen juurtumista voi edesauttaa erityisesti kahdella tavalla. Johdon on pystyttävä näyttämään henkilöstölle uuden aselman aidot hyödyt toistuvasti muutosprosessin päätyttyä. Toinen merkittävä keino on siirtää muutosta vahvasti edistäneitä henkilöitä uuden toiminnan vastuutehtäviin. (Kotter & Cohen 2002, 177.)

Muutosprosessin saavutettua päätöspisteensä yleinen virhe liittyy uuden arjen johtamiseen ja erityisesti uusien johtajien valintaan. Monessa tapauksessa ylimmän johdon vaihtaminen kriittisessä vaiheessa kyseenalaistaa saavutetut muutokset ja estää uuden kulttuurin vahvistumisen. (Kotter 2012, 14-15.)

3.5.2 Jeffrey M. Hiattin ADKAR-muutosmalli



Kuva 3. Hiattin muutosprosessin vaiheet

Businesskirjailija, luennoitsija ja yrittäjä Jeffrey M. Hiatt on perustanut Prosci Research -nimeä kantavan muutosjohtamiseen erikoistuneen tutkimuslaitoksen ja Change Management Learning Center -koulutuskeskuksen, joka on keskittynyt muutoshallinnan ja muutosjohtajien kouluttamiseen. Hiattin luoma ADKAR-muutosmalli on auttanut useita kansainvälisiä yrityksiä muutosprosesseissa ja mallia käytetään muutoksen perusrunkona monissa yrityksissä ja organisaatioissa (Hiatt 2006). Tästäkin mallista löytyy helposti aineistoa, google-haku ”adkar change model” palauttaa vähän yli miljoona tulosta. Myös ADKAR-malli etenee portaittain ja jokainen kirjain mallin nimessä muodostaa oman tärkeän osa-alueen.

ADKAR-malli muodostuu viidestä osa-alueesta. Jotta muutoksessa onnistutaan, kaikkien osa-alueiden on kuljettava muutosprosessissa mukana hallittuna ja tasapainoisena kokonaisuutena. Mallia käytetään ensisijaisesti yksittäisten henkilöiden muutospolun tukemisessa, mutta mallin on todettu toimivan myös kokonaisten organisaatioiden muutosjohtamisen työkalustona. (Hiatt 2006, 43.) Mallissa kuitenkin korostetaan, ettei muutosprosessissa yrityksen henkilöstöä ei voi kohdella yhtenä, samalla tavalla muutokseen reagoivana joukkona, vaan onnistuminen edellyttää yksilöllisen etenemisen ja prosessoinnin sallimista (Hiatt & Creasey 2012, 35).

Mallin ensimmäinen A-kirjain tulee sanasta Awareness, tietoisuus. Tietoisuudella tarkoitetaan tässä yhteydessä organisaation henkilöiden ymmärrystä muutosprosessin tarpeesta, laajuudesta ja myös siitä, mitä organisaatiolle voi tapahtua, mikäli muutokseen ei lähdetä. Muutosprosessin käynnistämiseen johtaneet sisäiset tai ulkoiset syyt avataan myös tässä vaiheessa ja samalla varmistetaan, että jokainen organisaation jäsen pystyy aloittamaan orientaation omakohtaiseen muutokseen. (Hiatt 2006, 2.) Ymmärrykseen vaikuttavan viestinnän ja tiedon laadulla on kriittinen merkitys vaiheen onnistumiselle. Muutoksen käynnistyessä liikkeelle lähtevien huhujen ja väärinymmärrysten oikaiseminen on tehtävä nopeasti ja avoimesti. (Hiatt 2006, 45.) Organisaation johdon on myös panostettava näkyvästi muutoksen syiden ja tavoitteiden kommunikointiin ja selkeään suunnan näyttämiseen organisaation visiota ja strategiaa hyödyntäen (Hiatt 2006, 127).

ADKAR-mallin toinen osa-alue on Desire, halu. Muutoksessa mukana olevilta henkilöiltä odotetaan ja edellytetään aitoa halua olla tekemässä muutosta ja sitoutumista mahdollisesti pitkään muutosmatkaan ja

tavoiteltavaan lopputulokseen. (Hiatt 2006, 2.) Vaikka muutoshalu ja motivoituminen on tyypillisesti sisäsyntyistä, aktiivista osallistumista ja sitoutumista voidaan myös johdon toimesta kasvattaa ja tukea. Yrityksen johdon täytyy rakentaa muutosta tukevat johtamis- ja palkitsemiskäytännöt ja varmistaa, että myös esimiesjoukkue pystyy toimimaan sekä muutoksen edistäjänä että arjen toiminnan varmistajana. (Hiatt 2006, 128.)

Kolmas osa-alue rakentuu termin Knowledge, osaaminen, ympärille. Osaaminen käsitetään mallissa hyvin laajasti. Ihmisille on annettava mahdollisuudet hyödyntää tietoa organisaation prosesseista, tietojärjestelmistä ja muista työvälineistä, työtaidoista ja työntekemisen eri rooleista. Näiden perustietojen varaan voidaan rakentaa myös muutososaamista. (Hiatt 2006, 2.) Muutososaamisen kasvattaminen edellyttää ihmisten määrätietoista ja osallistavaa kouluttamista. Koska oppimistyytlejä on useita, myös kouluttautumismahdollisuuksia kannattaa järjestää monin eri tavoin. Perinteisen luokkahuonekoulutuksen rinnalla on syytä toteuttaa myös henkilökohtaista valmennusta ja ottaa modernit ryhmätyökalut ja keskustelualustat käyttöön. (Hiatt 2006, 128.)

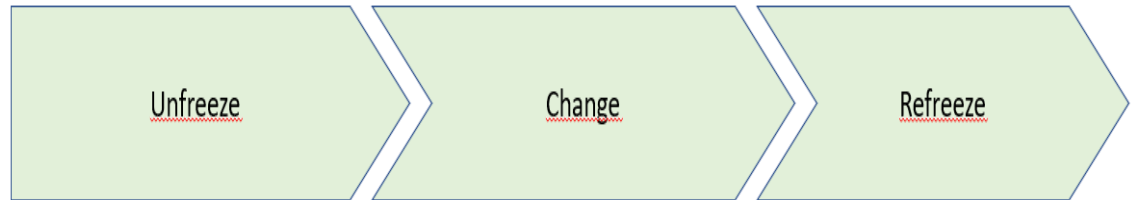
Toinen A-kirjain ja ADKAR-mallin neljäs vaihe tulee sanasta Ability, kyvykkyys. Mallissa kyvykkyydellä tarkoitetaan voimaa viedä muutos suunnitelmista ja sanoista tekoihin. Aiemmissa vaiheissa on onnistuttu silloin, kun organisaatiossa aletaan näkemään tavoiteltuja ja sovitulla keinoilla edistettäviä muutosaskeleita. (Hiatt 2006, 2-3.) Muutoskyvykkyys edellyttää usein myös organisaation uskomusten ja psykologisten lukkojen tietoista purkamista ja ajattelukapasiteetin lisäämistä (Hiatt 2006, 45). Muutoksen toteutuksen mahdollistava kyvykkyys on huomioitava erityisesti koulutusvaiheessa tuomalla opiskelumateriaaliksi organisaation todellisia muutoskohtia ja -tarpeita (Hiatt 2006, 129).

Mallin viimeinen osa-alue Reinforcement, vahvistaminen, käsittelee muutoksen juurruttamista organisaatioon. Saavutettujen muutosten kiinnittämien organisaation arkiseksi toiminnaksi edellyttää onnistumisten huomioimista kahdella tasolla. Yhteisiä onnistumisia kannattaa juhlistaa säännöllisesti ja näyttävästi ja onnistumisten takana olevia tiimejä tavoitteen mukaisesta toiminnasta myös palkita. Yksilötasolla selkeästi kehittyneestä työotteesta ja positiivisesta asenteesta kannattaa myös palkita, koska pitkäkestoinen muutos kiinnittyy ihmisiin eikä organisaation rakenteisiin. (Hiatt 2006, 3.)

Kuten kaikissa muutosmalleissa, myös ADKAR-mallin hyödyntämisessä on omat kriittiset pisteet ja huomioitavat piirteet. Vaikka ADKAR-mallia voidaan hyvin käyttää organisaation muutosprosessin suunnittelun ja läpiviennin työkaluna, on mallin käyttöä harkittaessa syyt muistaa, että se on kehitetty ensisijaisesti yksilötason muutoksen tukemiseen. ADKAR-malli on myös hyvin pitkälle ja tarkasti määritelty ja sen muokkaaminen yksilöisiin ja monimuotoisen muutosprosessin tarpeisiin on työlästä. Erityisesti

laajojen, digitaalisten muutosprosessien, transformaatioiden työkaluksi kannattaa harkita jotain toista muutosmallia. (WalkMe 2019.)

3.5.3 Kurt Lewinin muutosmalli



Kuva 4. Lewinin muutosprosessin vaiheet

Vuonna 1947 56-vuotiaana kuollut sosiaalipsykologi Kurt Lewin on edelleen arvostettu ryhmädynamiikan, kenttäteorian ja toimintatutkimuksen kehittäjä (Encyclopedia Britannica 2019). Hänen rakentamansa muutoskehikko on tunnettu ja edelleen laajasti käytetty muutostyökalu ja google-haku ”kurt lewin change model” palauttaakin 1,7 miljoonaa tulosta.

Lewinin yksinkertainen ja kolmeportainen muutosmalli toimii parhaiten ennakkoidun ja tarkkaan suunnitellun muutosprosessin läpiviennissä. Tällaisia muutoksia ovat esimerkiksi organisaation rakenteen, toimintamallin ja johtamisjärjestelmän uudistaminen samoin kuin alemmalla tasolla tapahtuvan työskentelytapojen ja tiimien välisen yhteisyyden uudistaminen. Muutos itsessään on Lewinin mukaan aina yksilöllinen ja monimutkainen ilmiö ja sen tukemiseen tarvitaan selkeitä ja yksinkertaisia työkaluja. Jo 1940-luvulla kehitetty muutosmalli on ottanut analogian jään sulamisesta, muodon muutoksesta ja uudelleen jäätymisestä uuteen muotoon. Mallin vaiheet onkin nimetty tämän analogian mukaisesti muotoon Unfreeze, Change ja Refreeze. (MSG Management Study Guide III 2019.)

Mallin ensimmäinen vaihe on Lewinin mukaan myös prosessin kriittisin vaihe. Unfreeze-vaiheessa organisaation tietoisuutta muutoksen tarpeesta ja valmiutta muutosprosessiin on nostettava voimakkaasti (MSG Management Study Guide III 2019). Monessa organisaatiossa on oleellista rikkoo vakiintunut tilanne ja opastaa ihmiset pois täysin turvallisesta ja hallitusta tilasta käyttämällä muutostarpeen perusteluina toiminnan kovia faktoja, numeroita ja euroja. Myös palavan lautan metaforaa on käytetty onnistuneesti. (Bookboon.com 2010.) Vaiheen onnistumisessa keskeisessä roolissa on avoin ja toistuva viestintä ja mahdollisuudet helppoon dialogiin muutokseen osallistuvan henkilöstön kesken. Koko muutosprosessin perusta ja motivointi tehdään tässä vaiheessa muutosta johtavien henkilöiden toimesta kirkkaaksi kaikille. (MSG Management Study Guide III 2019.)

Toisen vaiheen keskeinen tehtävä on kuljettaa liikkeelle saatu organisaatio henkisesti ja toiminnallisesti vanhasta toimintamallista uuteen, muutosprosessissa tavoiteltavaan asentoon. Vaiheen etenemiselle on varattava

riittävästi aikaa, koska tässä kohtaa organisaation henkilöstö kohtaa eniten epävarmuutta ja jopa pelkoa tulevaisuuden suhteen. Muutoksen eteneminen on suunniteltava tarkasti ja vahvaa dialogia sekä osallistamista on jatkettava, jotta muutoksessa mukana olevat ihmiset rohkaistuvat suuntaamaan ajatuksensa kohti muutostavoitetta ja jättämään vanhan taakseen. (MSG Management Study Guide III 2019.) Johtamisen ja johtajien uudistamisen tueksi tarvitaan usein organisaation ulkopuolista valmennusta ja ohjausta, jotta muutosta pitkään suunnitelleet muutosjohtajat osaavat huomioida koko henkilöstön muutoksen tekijöinä (Bookboon.com 2010).

Mallin kolmannen ja viimeisen vaiheen tarkoituksena on päättää siirtymävaihe ja kiinnittää vaiheessa saavutetut tavoitteet, muutokset organisaation uudeksi normaaliksi toimintatavaksi. Viimeistään tässä vaiheessa varmistetaan, että muutoksessa mukana olleet henkilöt ovat pystyneet hyväksymään ja sisäistämään muutoksen todelliset tarpeet ja tarpeiden perusteella tehdyt muutokset. Muuttuneen arjen vahvistamiseksi organisaatiota ja henkilöitä kannattaa huomioida ja palkita erityisen vahvasta uuden mallin mukaisesta toiminnasta. Muutoksen pysyvyyttä tuetaan usein myös organisaatorakennetta ja toimintaohjeita päivittämällä ja keskeisiä johtajia vaihtamalla. (MSG Management Study Guide III 2019.)

Lewinin kolmen vaiheen mallin osalta kritiikkiä annetaan ennen kaikkea mallin kaavamaisuuteen ja muutosvauhtiin sopeutumiseen liittyen. Vaikka malli sinänsä on edelleenkin käyttökelpoinen, sen perustan huomaa jo vanhentuneen. Muutosprosessin johtamisen näkökulmasta malli rakentuu hierarkkisen, ylhäältä alas, johtamistyylin varaan ja ohittaa modernin kaksisuuntaisen johtamisdialogin. Samoin muutos itsessään nähdään mallissa organisaation siirtymisenä staattisesta tilanteesta transitiovaiheen kautta toiseen staattiseen tilanteeseen. Muutokset toimintaympäristöissä ovat kuitenkin nykyaikana ennemminkin jatkuvia eikä ajatus pysähtymisestä uuteen tilaan ole käytännössä mahdollista. Nämä näkökulmat huomioiden, tätä yksinkertaista mallia kannattaa kuitenkin testata muutosprosessin apuvälineenä. (MSG Management Study Guide III 2019.)

3.5.4 McKinseyn 7-S muutosmalli



Kuva 5. McKinseyn muutosprosessin vaiheet

Konsulttitalo McKinseyn ex-partnereiden Tom Petersin ja Roger Watermanin 1970-luvulla kehittämä seitsemänvaiheinen muutosmalli on edelleen hyvin laajasti käytössä erilaisten organisaatioiden tehostamis- ja muutosprosesseissa. Google-haku "mckinsey 7s change model" tuottaa reilut

340 000 tulosta. Malli muodostuu organisaation toiminnan pehmeiden alueiden, Shared Values, Skills, Style, Staff, ja kovien alueiden, Strategy, Structure ja Systems, tunnistamisesta ja kuvaamisesta sekä korostaa näiden alueiden muodostaman kokonaisuuden tasapainoista hallintaa muutosprosessin aikana. (Mind Tools 2019.)

Mallin kovien osa-alueiden tunnistaminen ja ohjaaminen on huomattavasti helpompaa kuin pehmeiden osa-alueiden. Pehmeät alueet muodostavat kuitenkin pohjan organisaation toiminnalle ja muutosprosessille. Näiden alueiden huomioiminen ja hallinta ovat muutoksen onnistumisen kannalta kriittisiä ja vain näiden kautta voidaan muutosprosessissa saavuttaa uutta oleellista kilpailuetua. Osa-alueiden lisäksi 7-S kehikkoon kuuluu olennaisena osana myös soveltamisohje, joka neuvoo, millaisilla askelilla prosessimallista saa parhaan mahdollisen hyödyn irti. (SM Insight 2013.)

McKinseyn muutosmallin keskeisin alue on pehmeäksi kategorisoitu Shared Values. Yhteisillä arvoilla tarkoitetaan tässä yhteydessä organisaation vallitsevia normeja, ohjeistuksia ja arvopohjaa, joiden kautta henkilöstön päivittäistä toimintaa raamitetaan. Toinen pehmeistä alueista eli Skills kääntyy tässä yhteydessä organisaation ja henkilöstön kyvykkyydeksi ja osaamiseksi tehdä tavoitteen mukaisia asioita tehokkaasti ja tuottavasti. Muutosprosessien keskeisenä tekijänä nouseekin lähes aina esiin uudenlaisen osaamisen hankkimiseen ja hyödyntämiseen tavoitetilassa. (SM Insight 2013.)

Henkilöstön, Staff, rooli muutosprosessissa on tietysti kriittinen. Sen lisäksi, että muutoksessa mukana olevien ihmisten motivoinnista, koulutuksesta ja palkitsemisesta on huolehdittava, myös henkilöstön vaihtamisen ja uuden osaamisen rekrytointi täytyy olla työkalupakissa käytettävissä. Pehmeiden alueiden viimeinen, Style, kuvaa tässä mallissa organisaation johtamistapaa, johtajien henkilökohtaista näkymistä ja toimintaa. Tässä kohdassa arvioidaan myös johdon arvoa sekä organisaation strategisille tavoitteille että ulkoisille sidosryhmille. (SM Insight 2013.)

Kovista ja enemmän lukuihin sekä faktoihin perustuvista osa-alueista ensimmäinen on Strategy. Mallissa strategialla tarkoitetaan selkeästi kommunikoitua, toimintaa ohjaavaa ja organisaation perustehtävän, vision ja arvojen kanssa linjassa olevaa riittävän pitkän tähtäimen suunnitelmaa ja kuvausta suunnitelmassa tehdyistä valinnoista. Strategiaa ja siinä mahdollisesti tarvittavaa muutosta ei 7-S mallissa kannata arvioida itsenäisenä tarpeena ja toimenpiteenä, vaan aina suhteessa mallin muihin kuuteen alueeseen eli organisaation toiminnalliseen kokonaisuuteen. (SM Insight 2013.)

Rakenne, Structure, kuvaa tässä mallissa yrityksen organisaatorakennetta ja johtamisvastuita. Organisaatorakenne on yleensä osa-alueista selvästi näkyvin ja helpoiten henkilöstön ja yrityksen ulkoistenkin sidosryhmien hahmotettavissa. Ymmärrettävyytensä ansiosta tämä on myös McKinseyn

mallin helpoiten muutettavissa oleva alue. Kolmas ja viimeinen kovista alueista on Systems eli organisaation toimintamallit. Organisaation olemassa olevien prosessien ja toimintatapojen jatkuvuuden turvaaminen on johdon ja esimiesten keskeinen vastuu 7s-mallin mukaisessa muutosprosessissa. (SM Insight 2013.)

McKinseyn malliin kuuluvien osa-alueiden hahmottaminen on vielä varsin helppoa, mutta alueiden samanaikainen ja koordinoitu hallinta muutosprosessin aikana jo huomattavasti vaikeampi tehtävä. Mallin soveltamista varten on kirjoitettu erillinen ohjeistus, joka on jaettu viiteen vaiheeseen. Ensimmäisessä vaiheessa muutostiimin on tunnistettava alueista ne, joiden sisältö ja tilanne ei ole linjassa muutosprosessin tavoitteen kanssa. Oleellista on löytää jokaiselta 7-S alueelta mahdolliset puutteet, ristiriitaisuudet ja epäsopiavuudet ja nostaa ne esiin. Yksi tyypillisimmistä ristiriitaisuuksista ilmenee strategian ja sitä toteuttavan organisaatorakenteen eritahtisuutena. (SM Insight 2013.)

Soveltamisohjeen toisen vaiheen keskeinen tehtävä on uuden, mahdollisimman optimaalisen organisaatorakenteen ja toimintatavan hahmottaminen. Kun nämä on vähintäänkin luonnosteltu, muiden osa-alueiden koordinoiminen ja suuntaaminen samaan muutostavoitteeseen mahdollista. Jokainen organisaatio ja muutosprosessi on omanlaisensa, eikä toimintamallin optimointiin löydy valmista pohjaa tai etukäteen määriteltyä reittiä. Esimerkkitapausten etsiminen ja näistä oppiminen on oleellista vaiheen läpiviemiselle. (SM Insight 2013.)

Kolmannessa vaiheessa organisaatiossa on kiteytettävä ja kirkastettava haluttu muutos mahdollisimman konkreettisesti. Vaiheen lopputulos onkin muutosprosessin toteutussuunnitelma, jossa otetaan kantaa myös muutoksen johtamiseen ja tehdään tarvittavat henkilömuutokset johtoryhmään ja keskeisiin esimiespositioihin. 7-S mallin osa-alueiden koordinaation määrittäminen ja halutun tasapainon kuvaaminen tehdään niin ikään tässä vaiheessa. (SM Insight 2013.)

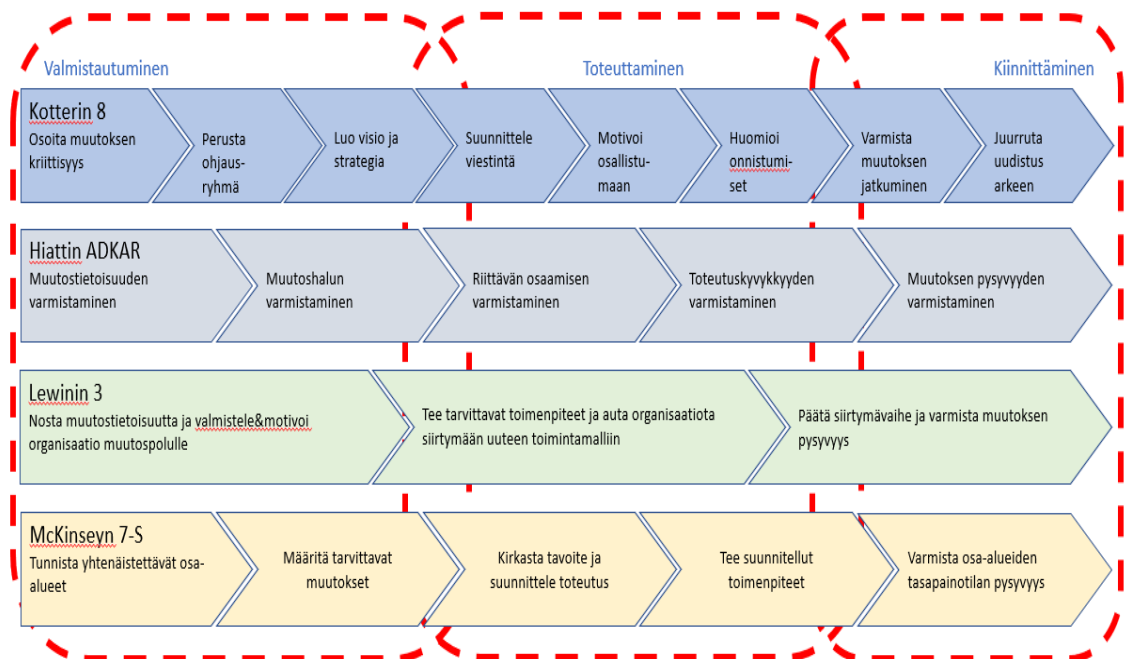
Ohjeen neljännessä vaiheessa tehdään toteutussuunnitelman mukaiset muutokset. Toteutusvaihe on jokaisen muutosprosessimallin kriittisin vaihe. Valmistautuminen, suunnittelu ja mm. johtajistossa tehdyt muutokset ovat turhia, mikäli tarvittavia uudistuksia ei pystytä tehokkaasti toteuttamaan. Monissa tilanteissa muutosjohtajien tueksi kannattaakin harkita myös ulkopuolisen asiantuntija-avun käyttämistä. (SM Insight 2013.)

Kun suunnitellut muutokset on tehty, viidennen vaiheen keskeinen tehtävä on varmistaa, että osa-alueiden uusi tasapainotila tuottaa muutoksella tavoitellut hyödyt. 7-S mallin osa-alueet ovat dynaamisia ja itsellisiäkin ja niissä tapahtuu jatkuvasti kehittymistä ja muutoksia. Osa-alueiden jatkuva tarkkailu ja hienosäätäminen tarvittaessa mahdollistaa tehtyjen muutosten kiinnittymisen organisaation uudeksi arjeksi ja näin mahdollisimman pitkäkestoisen hyödyn. (SM Insight 2013.)

McKinseyn 7-S mallin heikkoudet liittyvät mallin monimutkaisuuteen ja osa-alueiden samanaikaisen vahvan riippuvuuteen ja erillisyyden hallintaan. Yhdenkin osa-alueen koordinoimisessa epäonnistuminen on käytännössä tuhonnut hyvinkin suunniteltuja muutosprosesseja useissa organisaatioissa. Tätä mallin ympärille rakennetuista muutosprosesseista on epäonnistunut huomattavasti suurempi osa kuin esimerkiksi aiemmin tässä työssä esiteltyjä muutosmalleja oppinaan käyttäneissä prosesseissa. (Cleverism 2019.)

3.5.5 Yhteenveto muutosprosessimalleista

Kuten jo tämän alaluvun johdannossa kirjoitin, muutosprosessimallit etenevät portaittain ja tässä työssä käsitellyissä malleissakin on niiden erilaisista lähestymistavoista ja toimenpiteiden jaottelusta huolimatta löydettyissä monia yhteisiä vaiheistuksia.



Kuva 6. Muutosprosessin vaiheet eri prosessimalleissa

Kuva 6 näyttää koosteena millaisista askelista ja henkisistä vaiheista nämä neljä muutosprosessimallia muodostuvat. Prosessin jaottelueroista huolimatta malleja yhdistää isossa kuvassa muutokseen valmistautumisen, muutosten varsinaisen toteuttamisen ja muutettujen kokonaisuuksien kiinnittämisen toimenpidealueet. Ennen kohdeyrityksen muutosoppaan rakentamisen aloittamista on hyvä analysoida vaihtoehtopakettia näiden kolmen teeman kautta.

Valmistautumisvaiheessa kaikissa malleissa luodaan henkistä tilaa ja vastaanottavaista ilmapiiriä muutospolun lanseeraamiselle. Vaikka tähän vaiheeseen osuvien askelten sanoitukset ja rytmytykset poikkeavat toisistaan,

jokaisesta mallista on kuitenkin löydettävissä maastonmuokkaukseen ja muutosta toteuttamaan tulevan henkilöstön orientoimiseen tähtäävät elementit. Potterin malli avaa pelin voimalla ja ohjaa maalaamaan muutostarpeesta pakollisen ja mahdollisimman nopeasti toteutettavan kokonaisuuden. Palavan lautan tai sulavan jäävuoren metaforia käytetään yleisesti Potterin mallin mukaisissa muutosprosesseissa valmistautumisen kiihdyttäjinä.

Muutostietoisuuden lisääminen on puolestaan sekä ADKAR-mallin että Lewinin mallin lähtölaukaus. Valmistautuminen on näiden mallien osalta hie- man pehmeämpää ja tarvittavan muutoksen tärkeyden ja kiireellisyyden määrittäminen tapahtuu vasta yleisen muutostietoisuuden kasvattamisen jälkeen. McKinseyn mallissa valmistautuminen aloitetaan suoraan ja tehokkaasti tunnistamalla tarvittavat muutosalueet. Orientaatio muutospolkuun tapahtuu vasta tämän jälkeen, mutta löydöksiä hyödyntäen.

Toteuttamisvaiheessa tarvittavat toiminnalliset ja usein myös organisatoriset uudistukset muuttuvat suunnitelmista tekemiseksi ja uuden järjestyksen rakentamiseksi. Lewinin mallissa vaihe on sanoitettu mielestäni oivallisesti ja keskeinen asia on kannustaa ihmisiä luopumaan vanhoista tekemistä ja siirtymään rohkeasti uuteen ja osin tuntemattomaankin malliin. Kotter puolestaan pitää keskeisenä onnistumisten ja varhaisten uudistusten huomioimista ja palkitsemista.

Kiinnittämisvaiheessa mallit ovat vahvimmin samoilla linjoilla keskenään. Juurruttaminen ja muuttuneessa tilassa toimiminen nähdään kaikissa malleissa muutoksen onnistumisen lopulliseksi mittariksi. Muutosvaiheen päättäminen ja uuden arjen aloittaminen on tärkeää myös siitä näkökulmasta, että tarve seuraavalle muutosprosessille on todennäköisesti tunnistettu ja muutospolun ensimmäiset askeleet jo suunniteltu.

Näiden havaintojen lisäksi käytetystä lähde- ja tausta-aineistosta näkyy ja kuuluu läpileikkaavana tekijänä suositus ja jopa vaatimus aktiiviseen, avoimeen ja jatkuvaa kommunikointiin, muutosviestintään. Organisaatioiden muutosprosesseissa on loppujen lopuksi kuitenkin kysymys henkilöstön tai paremminkin yksittäisten ihmisten ajattelun ja toiminnan muuttumisesta juuri kyseisessä organisaatiossa halutun mukaisesti. Epätietoisuus tai epävarmuus ei aktivoi työntekijää kuulemaan ja käsittelemään uutta tavoitteistoa ja sen saavuttamiseksi tarvittavia muutoksia. Äärimmäisen avoin viestintä ja mahdollisuudet jatkuvaan erimuotoiseen dialogiin organisaation sisällä on ainoa reitti kaikkien mukaan saamiseen.

Teoriavaiheen yhteenvedona voin todeta, että neljästä käsitellystä muutosprosessimallista löytyy yhteensä todella laaja kattaus muutosten suunnittelussa ja läpiviennissä tarvittavia ohjeistuksia ja huomioitavia osa-alueita. Jokaisella yksittäisellä mallilla on kuitenkin omat hyvät ja huonot puolensa, eikä mikään käsitellyistä muutosprosessimalleista sellaisenaan sovi kohdeyrityksen muutoksen vauhdittamisen rungoksi. Poimimalla

prosessimalleista osia ja yhdistelemällä näitä juuri kohdeyrityksen tarpeista lähtien rungon pystyy kuitenkin rakentamaan.

Seuraavassa luvussa esiteltävä muutosjohtamisen pikaopas tukeutuu edellä avatuista prosessimalleista poimittujen osien lisäksi aiemmista muutosprosesseista kertyneisiin omakohtaisiin havaintoihin ja oppeihin sekä kohdeyrityksen tilanteesta ja tavoitteista nouseviin vaatimuksiin. Kohdeyrityksen käyttöön tuleva muutosopas täydentyy varsinaiseen lanseeraukseen mennessä yrityksen sisäisellä aineistolla ja yksityiskohtaisilla esimerkeillä, joita ei voi tässä opinnäytetyössä julkaista.

4 KOHDEYRITYKSEN MUUTOSJOHTAMISEN PIKAOPAS

Kuten jo aiemmin mainitsin, olen suunnitellut ja ohjannut monenlaisia muutosprosesseja työtehtävissäni vaihtelevalla menestyksellä. Opinnäytetyön ahioksi muutosprosessit ja niiden johtaminen muutosprosessimalleja hyödyntäen hahmottui vahvasti jo keväällä 2016, kun hain ensimmäisen kerran opiskelupaikkaa tähän samaiseen koulutusohjelmaan. Ajatukseni oli kirjoittaa ohjeistus silloisen työnantajani muutosmatkan raamittamiseen.

Kohdeyritys on tässä opiskelujen aikana vaihtunut, mutta tarve muutosprosessin ymmärtämiselle ja muutoksen johtamiselle on jopa aiempaa ajankohtaisempi. Alkuperäinen ajatus ohjeistuksen tuottamisesta on jalostunut käytännönläheisen pikaoppaan kirjoittamiseksi. Luvussa 4.3 esiteltävä opas on tarkoitus taittaa myös itsenäiseksi osaksi kohdeyrityksen omaa intraa ja materiaalipankkia.

4.1 Kohdeyrityksen ja muutostarpeen esittely

Opinnäytetyöni kohdeyritys on vakuutusyhtiö, jossa työskentelen kirjoittamishetkellä ja jonka toimintaa pääsen tarkastelemaan sisältäpäin. Yrityksen perustehtävänä on pitää huolta yhtiössä vakuutettujen työntekijöiden ja yrittäjien vakuutusturvan riittävydestä sekä sijoittaa vakuutusturvan katteena olevaa sijoitusomaisuutta tuottavasti ja turvaavasti. Loppuvuonna 2019 yrityksellä oli vakuutettuna reilu 20 000 yritys- ja yrittäjäasiakasta ja näiden henkilöstöä noin 50 000. Kohdeyrityksen vakuutusmaksuista muodostuva maksutulo on vuositasolla noin 500 miljoonaa euroa. Vakuutuskorvauksina yritys maksaa vuosittain noin 490 miljoonaa euroa noin 30 000 edunsaajalle. Kaikkiaan asiakkaita on siis noin 100 000 ja määrä on ollut viimeiset kaksi vuotta voimakkaassa kasvussa.

Kannustin juuri muutosprosessin johtamista käsittelevälle opinnäytetyölle tulee suoraan kohdeyrityksen strategiasta ja ääneen lausutusta halusta voimakkaaseen uudistumiseen. Yrityksen johtotiimi ja hallitus päättivät

loppuvuodesta 2017 uudesta strategiasta vuosille 2018 - 2020. Strategiset valinnat johtivat visioon, jonka mukaan kohdeyritys tunnetaan markkinoiden parhaana vaihtoehtona pienille ja keskisuurille yrityksille sekä yrittäjille vuodesta 2020 eteenpäin.

Kohdeyrityksessä lanseerataan parhaillaan strategian seuraavaa, vuoteen 2023 ulottuvaa jatkokautta, eikä muutospaine tule yhtään helpottamaan. Päivitetyn strategian myötä muutostavoitteisto on entisestään selkeytynyt ja fokusoitunut ja tarve organisaation eri osien ja toimintojen uudistumiselle on pystytty konkretisoimaan ja kommunikoimaan tarkasti ja yksinkertaisesti.

Strategian toteuttaminen ja siihen liittyvien tavoitteiden saavuttaminen edellyttää kohdeyrityksen henkilöstöltä ja toimintatavoilta perusteellista uudelleen asemoitumista. Vaikka kaikilla yrityksen toiminnan osa-alueilla on tehty kehitystyötä vuosien saatossa aiemminkin, uuden strategian synnyttämä uudistuspaine on voimakkaampi kuin mihin yritys ja sen työntekijät ovat aiemmin törmänneet. Muutosprosessin ja tarvittavan uudistumisen johtamisessa voidaan kuitenkin onnistua, mikäli kohdeyrityksessä pystytään hyödyntämään juuri strategian ja toimintaympäristön tuomiin tarpeisiin ja organisaatiokulttuuriin sovitettut keinot ja työkalut.

Uusi strategia on siis yksi syy toimintatapamuutoksen käynnistämiseen. Strategian rinnalla, lähes yhtä vahvana motiivina, on todellisen vaihtoehdon tarjoaminen isompien, kilpailevien vakuutusyhtiöiden osin dominoimaan markkinaa. Toimialalla on tapahtunut yritysjärjestelyiden seurauksena keskittymistä ja kilpailutilanne on muuttunut oleellisesti. Kohdeyrityksestä halutaan rakentaa avoimesti ja johdonmukaisesti toimiva ja asiakkaille yhtenäisenä näyttäytyvä vakuutusyhtiö, joka tuntee asiakkaansa ja pystyy palvelemaan ja toimimaan kilpailevia vakuutusyhtiöitä henkilökohtaisemmin ja ketterämmin.

4.2 Kohdeyrityksen taustatutkimuksen keskeiset havainnot

Kohdeyrityksen strategia osoittaa muutostarpeen, jota yrityksen taloudelliset, myynniset ja henkilöstön työtyytyväisyyteen liittyvät tunnusluvut vahvistavat. Kohdeyrityksen lähtötilanteen ja muutostuen tarpeen selvittämiseksi tehty taustatutkimus pohjautuu taloudellisten tekijöiden osalta vuosilta 2016 - 2018 tehtyihin tulosanalyysihin, vuosien 2016 - 2019 myyntiraportteihin ja henkilöstötutkimusten tulosten osalta vuosina 2016 - 2019 tehtyihin kyselyihin.

Tulosanalyysiaineistoa oli käytettävissä kaikkiaan 110 sivua ja henkilöstötutkimusten vastausprosentit vaihtelevat 79,5 % ja 94 % välillä. Keskeisten tunnuslukujen kehitystrendit ja johtamiseen liittyvien kipukohtien tunnistaminen antaa selkeää ohjausta muutosjohtamisen pikaoppaan sisältöön ja painotuksiin. Taustatutkimuksen keskeiset havainnot löytyvät seuraavasta kuvasta.

Kohdeyrityksen taustatutkimuksen havainnot	
Prosessit ja organisoituminen	Ihmiset ja osaamiset
Prosessien sijaan johdetaan yksittäisiä tiimejä ja osastoja, tavoitteisto pirstaleinen.	Viestintä ja osallistaminen erityisesti muutostilanteissa on heikkoa.
Organisoituminen johtamista ei toteuteta eikä organisointi tue yhteistä tekemistä.	Muutosten johtamiseen tarvitaan uutta osaamista ja otetta.
Tuotteet ja palvelut	Ansaintalogiikka ja kannattavuus
Kilpailijoiden digitaalinen tuote- ja palvelukehitys on ollut nopeaa, kehitysvelkaa on melko paljon.	Asiakaskanta ja maksutulo on ollut laskevalla trendillä useamman vuoden, käännös parempaan tapahtunut.
Valittu palvelukonsepti toimii palautteiden perusteella hyvin.	Toiminnan kustannustehokkuus on selkeästi kilpailijoita huonompi.

Kuva 7. Kohdeyrityksen taustatutkimuksen havainnot

4.3 Muutosjohtamisen 6x4 -pikaopas

Hyvä muutoksentekijä!

Ruudullasi on muutosjohtamisen pikaopas, jonka tarkoituksena on auttaa sinua ja organisaatiota ympärilläsi valmistelevaan ja toteuttamaan toimintaympäristön tai organisaation omien päätösten edellyttämät muutosprosessit ja siirtämään niiden lopputulokset arjen toiminnaksi. Jokainen organisaatio kohtaa toiminnassaan muutostarpeita, joihin on pystyttävä reagoimaan nopeasti, analyttisesti ja päämäärätietoisesti. Organisaation kyvykkyudet ja mahdollisuudet pärjätä lähitulevaisuuden kilpailussa mitaankin yhä selkeämmin muutostarpeiden tunnistamisella ja muutosjohtamisen taidoilla.

Tämän pikaoppaan taustalla on maailmalla yleisesti käytettyjä muutosprosessimalleja ja niissä avattuja etenemissuosituksia. Muutosmalleja ovat rakentaneet tunnetut organisaatiotutkijat ja muutoskonsultit kuten John P Kotter, Jeffrey M. Hiatt, Kurt Lewin ja Tom Peters. Näiden arvostettujen asiantuntijoiden luomia malleja voi käyttää muutosprosessien runkona tietysti myös sellaisenaan, mutta toimivin etenemispolku ja keinovalikoima löytyy em. malleja oman muutostarpeen ja muutoskykyisyyden edellyttämällä keinojen yhdistelmällä.

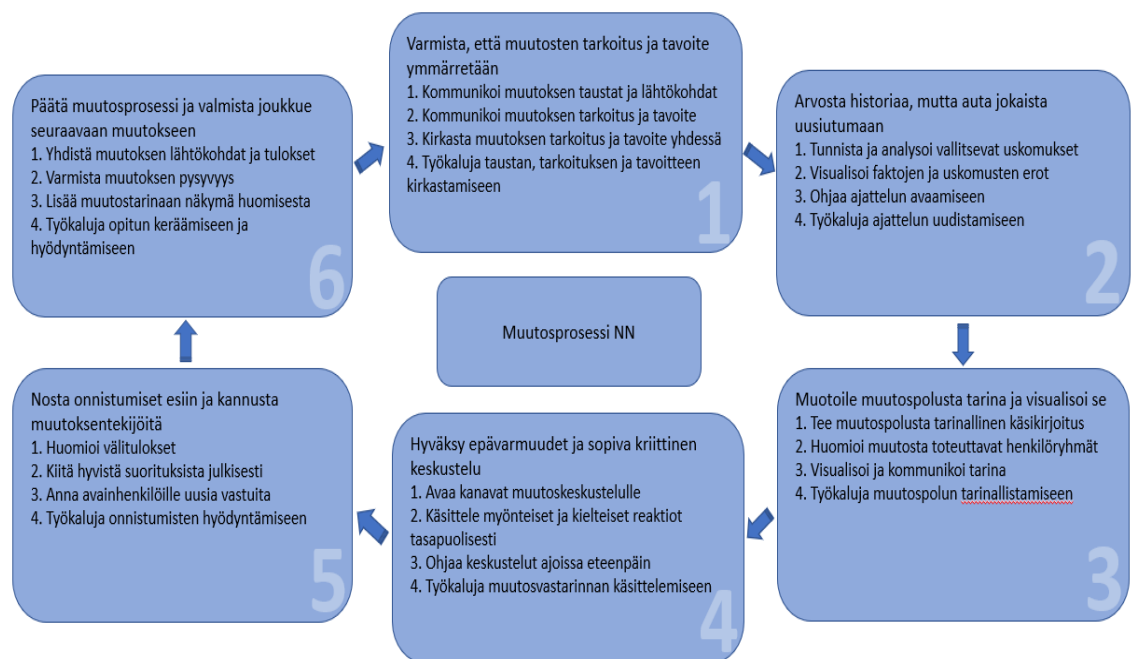
Muutoksia on hyvin erilaisia. Organisaation toiminnassa voidaan tarvita pientä toimintamallin tuunaamista tai työtehtävien jakamista hieman toisin olemassa olevien tiimien välillä. Toisessa reunassa organisaation olemassaolon jatkuminen voi edellyttää koko liiketoimintalogiikan ja strategian uudistamista.

Muutoksen kokoluokasta riippumatta muutoksessa mukana olevat ihmiset kokevat muutosprosessin aikana epävarmuutta, epätietoisuutta ja jopa pelkoa tulevaisuuden ja oman työnsä jatkumisen suhteen.

Muutosjohtamisen ensisijaisena tehtävänä on varmistaa, että muutosprosessiin liittyvät epävarmuudet minimoidaan, muutosta toteuttavat ihmiset saadaan mukaan muutoksen piirtämiseen mahdollisimman aikaisessa vaiheessa ja tavoiteltu muutos toteutuu toiminnan kaikilla tasoilla.

Koska muutos toteutuu ihmisten ajattelun ja asenteiden uudistumisen kautta, tämä muutosjohtamisen pikaopas on tarkoitettu kaikille organisaation muutosprosessissa mukana oleville tehtävään tai positioon katso-matta. Jokaisella organisaation jäsenellä on muutoksissa oma roolinsa ja vastuu muutoksen toteutumisesta liittyy kiinteästi jokaiseen rooliin.

Organisaatiota ja muutosta johtavat henkilöt voivat hyödyntää opasta muutosjohtamisen tukena ja muutoksessa toteuttavassa roolissa olevat henkilöt puolestaan nopeuttaakseen omaa orientoitumistaan ja muutoksen hyväksymistä. Esimies-alainen -asetelma ei sellaisenaan toimi nopeassa ja toistuvia muutosprosesseja vaativassa toimintaympäristössä, vaan jokaisen mukanaolijan on johdettava omaa ajatteluaan ja lopulta ryhdyttävä toteuttamaan muutoksessa tavoiteltavaa toimintaa.



Kuva 8: Muutosjohtamisen 6x4 -pikaopas

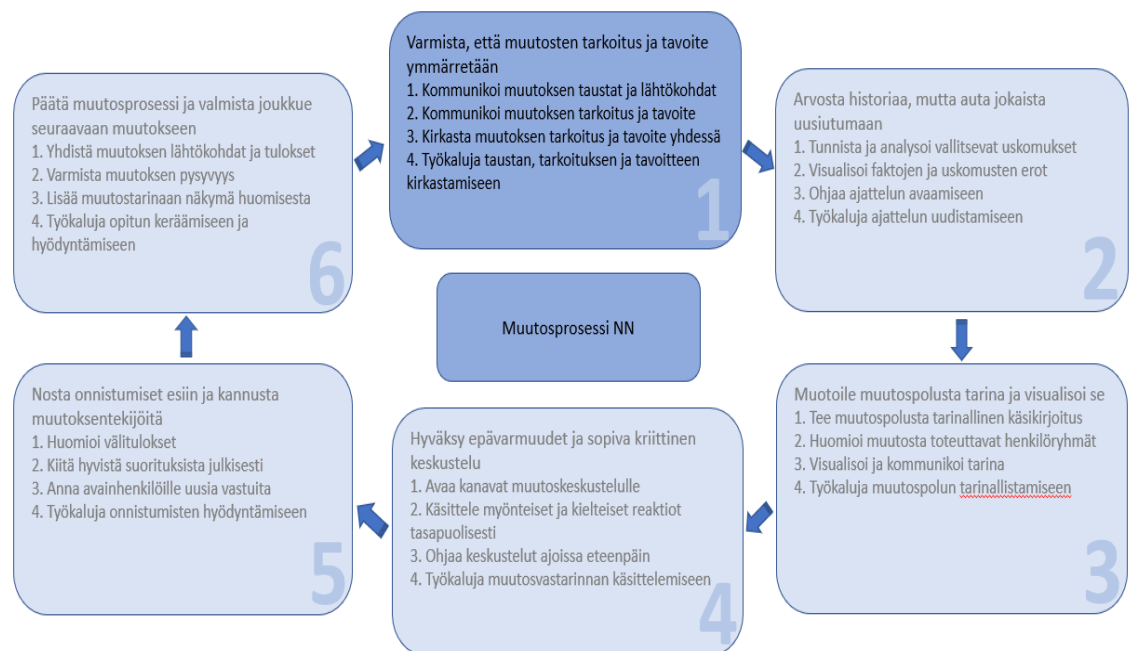
Kuva 8 toimii pikaoppaan sisällysluettelona ja navigaationa. Kuva kannattaa tulostaa huoneentauluksi tai klikata ruudunsäästäjäksi ja hyödyntää sitä säännöllisesti myös muutosviestinnässä ja ohjatussa muutoskeskustelussa. Muutosprosessin johtamisessa on mahdollista onnistua, kun seuraat kuvan osioita numerojärjestyksessä. Vaiheet 1-3 taustoittavat ja valmista-vat organisaatiota käynnistettävään muutokseen ja vaiheet 4-6 ohjaavat muutoksen toteuttamista ja varmistavat uudistetun toiminnan kiinnittymisen arkeen.

Jokaiseen numeroituun osioon on kerätty ko. vaiheeseen liittyvät keskeiset tekemiset ja helposti käytettävät työkalut, joiden avulla voit jäsentää, dokumentoida ja kaikkein tärkeimpänä, käydä jatkuvaa dialogia kaikkien muutokseen osallistuvien kollegojen kanssa. Muutosviestintä on tietysti pääsääntöisesti muutosta johtavien henkilöiden vastuulla, mutta muidenkin panosta aktiiviseen kommunikointiin tarvitaan.

Ota oman organisaatiosi muutosprosessit haltuun tämän pikaoppaan avulla. Etenemisjärjestyksen, käytännön toimenpidesuositukset ja työkalut löydät tästä, lisää vain oma aktiivisuutesi ja määrätietoisuutesi, niin mahdollisuudet muutosten onnistuneisiin läpivienteihin paranevat kaikissa muutostilanteissa.

Mieli auki ja sitten mennään!

4.3.1 Varmista, että muutoksen tarkoitus ja tavoite ymmärretään



Kuva 9. Varmista, että muutosten tarkoitus ja tavoite ymmärretään

Kommunikoi muutoksen taustat ja lähtökohdat. Jo muutosprosessin valmistelun yhteydessä on syytä varmistaa, että muutoksen taustat ja lähtökohdat on dokumentoitu selkeästi ja helposti viestittävään muotoon. Oleellista on nimenomaan kokonaiskuvan rakentaminen ja näyttäminen. Pelkkien muutostavoitteiden esitteleminen ei käynnistä organisaation muutosorientaatiota ja prosessin eteneminen hidastuu oleellisesti. Muutoksen käynnistäviä taustamuuttujia on monenlaisia. Organisaation omat sisäiset päätökset ja itse havaitut kehittymistarpeet toimivat usein muutosprosessin käynnistäjinä. Vastaavasti organisaation ulkopuolelta kilpailijoiden toiminnasta tai vaikkapa lainsäätäjän ohjauksesta tuleva

muutospaine toimii entistä useammin muutostarpeen synnyttäjänä ja edellyttää organisaatiolta monessa tapauksessa hyvinkin nopeaa reagointia.

Riippumatta muutoksen käynnistäneestä tekijästä, muutoksen taustoituksen yhteydessä on syytä miettiä ja käsitellä organisaation lähtötilanne kattavasti. Ensimmäisenä kannattaa jäsentää kuva organisaation ympärillä ja toimintaympäristössä tapahtuvista yleisistä muutoksista ja vallitsevista muutosvoimista. Organisaation oman tilanteen ja toiminnan tunnistaminen ja sijoittaminen osaksi omalla toimialalla ja omaan toimialaan läheisesti liittyvillä alueilla auttaa suhteuttamaan organisaation muutostarvetta markkinoiden yleisiin trendeihin ja muutosvoimiin.

Laajemman muutosmaiseman konkretisoimiseksi organisaation omaa tilannetta täytyy pystyä tarkastelemaan taustoitusvaiheessa hyvin rehellisesti ja realistisesti. Prosessin alkuvaiheessa syntyviä vinoumia, virheellisiä uskomuksia tai harhakäsityksiä organisaation lähtökohdista, esimerkiksi vahvuuksista ja heikkouksista, on todella vaikea korjata muutosprosessin aikana, joten objektiivista näkemystä kannattaa hakea myös organisaation ulkoisilta sidosryhmiltä ja asiakkailta.

Muutosta johtamaan kannattaa kerätä monipuolinen ohjausryhmä, jossa on mukana muitakin kuin organisaation johtotehtävissä työskenteleviä. Joikaisen nimetyn ohjausryhmän jäsenen on erityisen oleellista ymmärtää tämän vaiheen tärkeys koko prosessille ja varauduttava käyttämään muutoksen taustoitukseen riittävästi aikaa.

Kommunikoi muutoksen tarkoitus ja tavoite. Kun muutoksen taustoitus on tehty huolella ja myös käsitelty organisaatiossa laajasti, voidaan siirtyä muutosprosessille asetettujen tavoitteiden ja muutoksen tarkoituksen avaamiseen. Muutoksen taustoituksen tavoin, tarkoituksen ja tavoitteen määrittämiseen ja kiteyttämiseen viestittävään muotoon kannattaa käyttää aikaa. Muutosta valmistelevalle johdolle ja nimetyn ohjausryhmän on puhuttava muutoksen tavoitteista mahdollisimman samoilla sanoilla ja painotuksilla. Johdonmukaisuuden varmistamiseen johdon ja ohjausryhmän yhteinen harjoittelusessio toimii varsin hyvin.

Muutosprosessin tavoitteiston lanseeraamisen tärkein osa on mahdollisimman yksiselitteisesti konkretisoida organisaation uudistumisen suunta ja halutut lopputulokset. Jos muutosprosessi on ajallisesti pitkä tai sisältää useita muutosetappeja, kannattaa samassa yhteydessä määritellä myös etenemisen tarkistuspisteet, mahdollisen välitulostavoitteet ja selkeät mittarit etenemisen todentamiselle. Vaikka muutosprosessin tarkoitus ja tavoitteet voidaan alkuvaiheessa määritellä hyvinkin tarkasti, koko organisaation on myös ymmärrettävä, että tavoitteita voidaan muuttaa prosessin edetessä ja ympäristön muuttuessa radikaalistikin. Tavoitteiston lanseeraamisen toiseksi tärkein osa onkin luoda organisaatioon kykyä ja

joustavuutta muuttaa tarvittaessa myös käynnistetyn muutoksen suuntaa ja sisältöä.

Jokaisen muutosprosessin keskeisin onnistumiseen vaikuttava tekijä on hyvin suunniteltu, aktiivinen ja jatkuva viestintä ja kommunikointi muutoksessa mukana olevien henkilöiden kanssa. Muutosprosessin tarkoituksen ja tavoitteiden esillä pitäminen ja niihin palaaminen erilaisin viestinnän keinoin ja kanavin pitää prosessin elävänä ja auttaa myös hitaammin muutokselle lämpeneviä pääsemään mukaan uudistumiseen.

Kirkasta muutoksen tarkoitus ja tavoite yhdessä. Erityisesti strategisten muutosten yhteydessä on huolehdittava siitä, että muutosta totuttamassa oleva joukkue organisaation kaikilla tasoilla ymmärtää muutoksen tarkoituksen ja tavoitteen mahdollisimman samanlaisena. Tyypillisesti muutosta valmisteleva johto tai nimetty ohjausryhmä on muutoksen lanseerausvaiheessa omissa pohdinnoissaan jo käynnistymisvaihetta pidemmällä. Yhteisen ymmärryksen saavuttamiseksi organisaation muulle väellä täytyy järjestää mahdollisuus käydä ohjatusti läpi muutoksella haettavat tavoitteet. Samoin jokaiselle kannattaa antaa myös mahdollisuus sanoittaa oma ymmärryksensä tarkoituksesta ja tavoitteista. Keskusteleva työpaja pohdinta-tehtävineen toimii tässä tarkoituksessa hyvin.

Työkaluja taustan, tarkoituksen ja tavoitteen kirkastamiseen. Muutosprosessia käynnistettäessä organisaatiossa täytyy tyypillisesti rakentaa uudenlaista luottamusta muutosta johtaviin henkilöihin. Lähtökohtien kunnioittamattomalla kuvaamisella päästään hyvään alkuun. Tässä yksinkertainen muistilista perusasioiden kirjaamiseen ja viestimiseen.

Taustoituksen osa-alueet	Mitä kerrottava!
Oma taloudellinen tilanne	Tässä yhteydessä on syytä avata talouden keskeisiä lukuja koko organisaatiolle. Toiminnan kannattavuuden ja jatkuvuuden kannalta kriittisten lukujen taustat on syytä purkaa yksityiskohtaisesti. Tee myös vertailu keskeisiin kilpailijoihin.
Oma asema markkinoilla	Realistinen käsitys omasta sijainnista markkinoilla täytyy pukea sanoiksi tässä vaiheessa. Markkinaosuus on yksi hyvä mittari, mutta myös näkyvyyttä ja tunnettuutta kannattaa tarkastella.
Oma strategia	Strategian ja strategiassa tehtyjen valintojen merkitystä ei voi liiaksi korostaa. Strategia on usein määräävä tekijä muutosprosessissa joko prosessin käynnistäjänä tai vastauksena ulkoiseen muospaineeseen.
Oma kilpailukyky	Edellisten kohtien summauksena kannattaa arvioida organisaation mahdollisuuksia ja kykyä pärjätä muuttuvassa toimintaympäristössä ja kilpailutilanteessa. Vahvuuksien ja heikkouksien listaaminen auttaa kilpailukyvyn analysoinnissa.

Kuva 10. Taustoituksen muistilista

Muutosprosessin tavoitteiden yhteistä käsittelyä kannattaa tukea tiivistämällä muutoksen tavoitteet selkeään nelikenttään, jota voi käyttää myös muutoksen tulevaisu vaiheissa kommunikaation tukena.

Muutosprosessin tavoitteet	
Prosessit ja organisoituminen 1. Mitä muutoksia tarvitsemme? 2. Miten mittaamme muutosten vaikutuksia? 3. Mitä välietappeja tarvitsemme?	Ihmiset ja osaamiset 1. Mitä muutoksia tarvitsemme? 2. Miten mittaamme muutosten vaikutuksia? 3. Mitä välietappeja tarvitsemme?
Tuotteet ja palvelut 1. Mitä muutoksia tarvitsemme? 2. Miten mittaamme muutosten vaikutuksia? 3. Mitä välietappeja tarvitsemme?	Ansaintalogiikka ja kannattavuus 1. Mitä muutoksia tarvitsemme? 2. Miten mittaamme muutosten vaikutuksia? 3. Mitä välietappeja tarvitsemme?

Kuva 11. Muutosprosessille asetetut tavoitteet

Ennen yhteistä työstä koko organisaatiolle on hyvä antaa pohdintatehtävä. Muutama yksinkertaiseen kysymykseen vastaamalla ja vastaukset yhdessä käsittelemällä, saadaan hyvä yhteinen käsitys muutosprosessin tarkoituksen ja tavoitteen ymmärrettävyydestä.

Muutosprosessin tavoitteet	Vastaa omin sanoin, oikeita vastauksia ei ole!
Miten ymmärrän muutosprosessin tarpeen ja tavoitteet?	
Onko tavoitteisto houkutteleva? Riittääkö se meille?	
Miten olen itse mukana muutoksessa?	
Muita ajatuksia?	

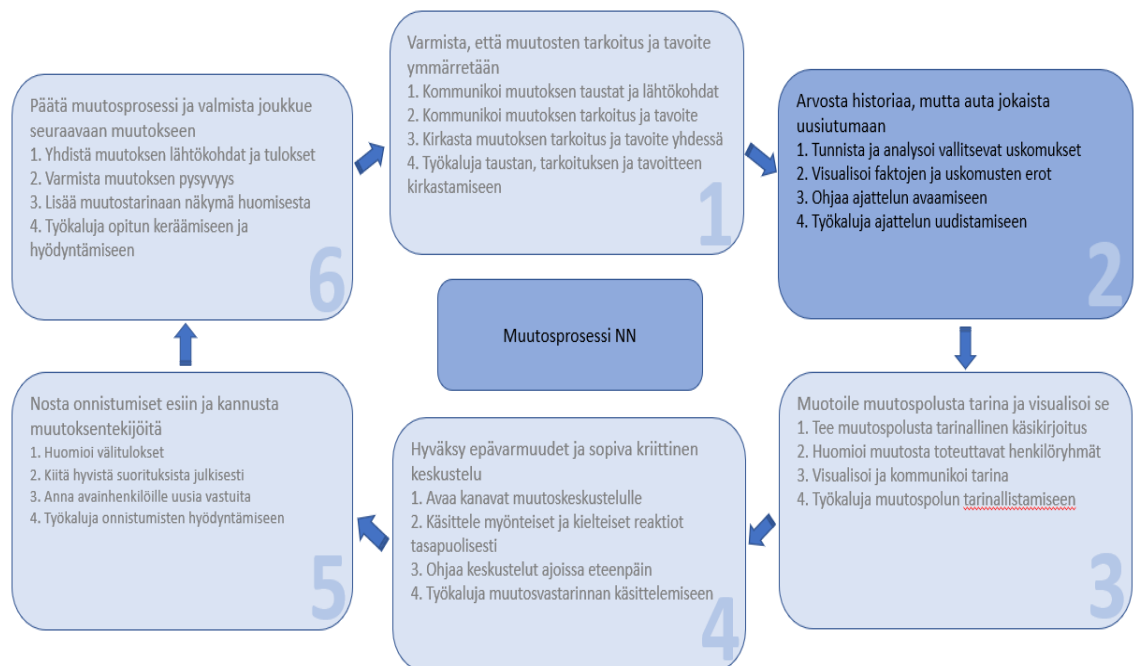
Kuva 12. Tavoitteiden kirkastaminen -kysely

Viestintäsuunnitelman laatiminen muutosprosessin alkuvaiheessa ja päivittäminen prosessin edetessä on välttämätön mutta samalla helppo tapa hallita eri kohderyhmille ja eri vaiheissa muutosta tehtävää viestintää. Muutosviestinnässä kannattaa hyödyntää monipuolisesti erilaisia viestintäkeinoja ja kanavia. Yleistä informaatiota etenemistä ja onnistumista voi jakaa säännöllisesti organisaation intrassa, haastavia tilanteita kannattaa ensisijaisesti käsitellä keskustellen erikseen järjestetyissä infotilaisuuksissa.

Kenelle viestitään; esim. tiimi, osasto, sektori	Viestittävä asia; esim. prosessin aloitus	Viestin kertoja; esim. johto, muutosvastaava	Viestintätapa; esim. info, tiimikeskustelu	Ajankohta; esim. muutoksen vaihe

Kuva 13. Viestintäsuunnitelma

4.3.2 Arvosta historiaa, mutta auta jokaista uusiutumaan



Kuva 14. Arvosta historiaa mutta auta jokaista uusiutumaan

Tunnista ja analysoi vallitsevat uskomukset. Organisaation kaikki jäsenet ovat yksilöitä ja jokaisen omat aiemmat kokemukset nykyisestä ja aiemmista työyhteisöistä ja muutosprosesseista vaikuttavat siihen, mitä käynnistävästä muutoksesta etukäteen ajatellaan ja miten siihen prosessin aikana suhtaudutaan. Myös organisaation historia ja kulttuuri ohjaavat ihmisten ajattelua vahvasti. Jotta uudistuminen ja muutosprosessi voivat onnistua, kokemusten ja omien käsitysten kertomiselle kannattaa antaa haluttu mahdollisuus.

Jokaisessa organisaatiossa on vallalla käsityksiä ja uskomuksia historiasta, nykytilanteesta ja tulevaisuuden mahdollisuuksista. Uskomukset ovat

hyvin usein matkalla värittyneitä kertomuksia aiemmista johtajista, epäonnistuneista muutoksista ja siitä, miten hyvin asiat juuri nyt ovat. Varsinkin perinteisissä ja pitkään hitaasti muuttuneilla markkinoilla toimineissa organisaatioissa uskomukset ovat muuttuneet todeksi, joka pahimmillaan pysäyttää tärkeimmänkin muutosprosessin. Uskomusten aktiivinen metsästäminen ja talteen ottaminen kannattaa tehdä huolella. Samalla kun tietoa kerätään, ihmisille annetaan mahdollisuus kertoa omat käsityksensä muutosprosessin tarpeesta ja onnistumisen mahdollisuuksista. Ohjattu dialogi on kriittisen tärkeää virheellisten uskomusten esiin saamiseksi ja oikaisemiseksi.

Visualisoi faktojen ja uskomusten erot. Kun organisaation uskomukset on analysoitu, niiden avoin käsittely on paikallaan. Muutosprosessia johtavien henkilöiden kannattaa tehdä yhteenveto, jossa yhdistetään muutosprosessin todelliset taustat ja tavoitteet ja organisaation näihin liittyvät uskomukset yhdeksi kokonaisuudeksi. Oleellista tässä vaiheessa on se, että uskomuksia käsitellään neutraalisti eikä lähdetä osoittelemaan niiden syntymekanismeja tai etsimään syyllisiä historiasta. Muutosprosessin halutun etenemisen varmistamiseksi virheellisten käsitysten suhteen täytyy kuitenkin olla tiukan päättäväinen ja todeta ääneen ne uskomukset, jotka on syytä unohtaa kokonaan.

Koska uskomukset ovat monessa tilanteessa vahvoja, niiden alas ajamiseen kannattaa käyttää mahdollisimman vaikuttavia viestintäkeinoja. Pelkän tekstimuotoisen dokumentaation ja puheen rinnalla on syytä hyödyntää myös kuvallista kerrontaa ja piirtää uskomusten kumoutuminen uusilla faktoilla vaikkapa animoituna kuvaesityksenä tai videopäiväkirjan muodossa. Muutosprosessin alkuvaiheessa visuaalista viestiä kannattaa jakaa jokaisen ruudunsäästäjänä kertomassa siitä, että organisaation historiaan kuuluviin tapahtumiin ja vaikuttimiin on kyllä perehdytty ja ne on myös huomioitu. Samalla voidaan kuitenkin muistutella vanhoista asetelmista pois pyrkimisen tärkeydestä sekä uudistumisen mukana tulevista mahdollisuuksista.

Ohjaa ajattelun avaamiseen. Meidän jokaisen toiminta ja ajattelu urautuu helposti ja huomaamattamme niin työyhteisössä kuin kotiololoissakin. Uuden oppiminen ja ajattelun kehittäminen vaatii aktiivista tekemistä, jota erityisesti muutosprosessin aikana on syytä vauhdittaa myös organisaation toimesta. Keinovalikoima on onneksi laaja ja jokainen organisaatio löytää varmasti itselleen sopivat tavat ajattelun kehittämiseen.

Organisaation sisällä toteutettava tehtäväkierto on helppo ja tehokas tapa antaa ihmisille uutta perspektiiviä tuttuihin asioihin. Muutosprosessin avainhenkilöitä kannattaa kierrättää useammassakin paikassa sekä oppimassa uutta, että viemässä muutosviestiä arjen työskentelyn ohessa. Toinen hyvä tapa on hakea omista verkostoista toinen tai toisia organisaatioita, joissa on toteutettu tai ollaan parhaillaan toteuttamassa

vastaavanlaista uudistumista. Verrokkiorganisaatioiden käytännön kokemukset toimivat loistavasti herättelijänä ja mahdollisuuksien avaajina.

Myös oppilaitosyhteistyö muutoksen eri vaiheissa tuo organisaatioon uudenlaista näkökulmaa. Vasta työelämään siirtymässä olevien opiskelijoiden ja oman henkilöstön yhteistyönä toteutettavat muutostehtävät avartavat molempien osapuolten ajattelua ja käsityksiä työn raameista ja niiden uudistamisen mahdollisuuksista.

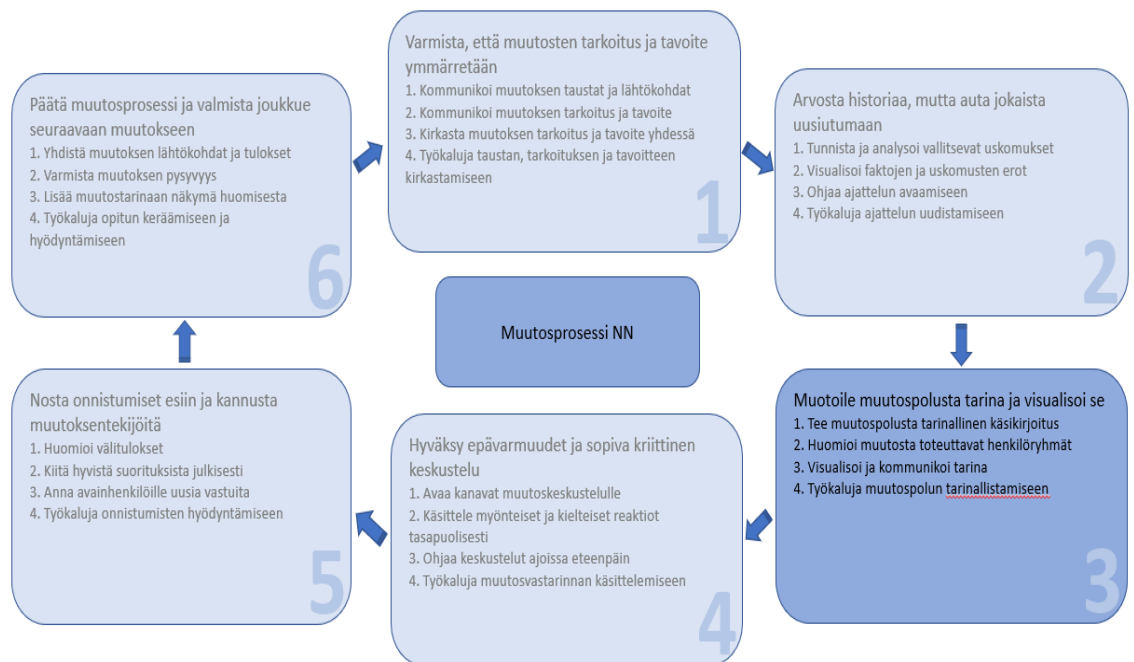
Työkaluja ajattelun uudistamiseen. Organisaation olemukseen, tekemisiin ja muutoksyvykkyyteen liittyvä oletukset ja uskomukset kannattaa taklata mahdollisimman aikaisessa vaiheessa muutosprosessia. Mikäli uskomuksia ei nosteta avoimesti esiin ja niihin vastata, muutoksen edetessä niitä käytetään valitettavan usein kritiikin ja muutosvastaisuuden juurena.

Oleellista on tiedostaa, että uskomusten käsittely ei ole vaikeaa. Tässä yksi simppele apuväline muutoksia hidastavien oletuksien ja uskomusten keräämiseen, arviointiin ja taklaamiseen.

Tunnistettu uskomus	Vaikutus muutosprosessille	Faktat	Merkitys muutosprosessille

Kuva 15. Uskomusten taklaaminen

4.3.3 Muotoile muutospolusta tarina ja visualisoi se



Kuva 16. Muotoile muutospolusta tarina ja visualisoi se

Tee muutospolusta tarinallinen käsikirjoitus. Kun muutoksen taustoitusta on tehty kattavasti, onkin seuraavaksi aika piirtää itse muutoksen toteutuksen raamit. Toteutusvaiheen voi kirjoittaa perinteisen projektisuunnitelman muotoon ja liittää suunnitelmaan myös tehtävälistan aikataulutuksineen. Tuttu ja turvallinen, mutta hieman kaavamainen lähestymistapa toimii hyvin tilanteissa, joissa uudistumistarve on rajallinen, eikä esimerkiksi organisaation toimintamallia haluta tarkastella kokonaisvaltaisesti.

Mikäli organisaatiossa halutaan tehdä selkeä ero mahdollisiin aikaisempiin muutosprosesseihin kannattaa toteutussuunnitelmaa tukea kuvaamalla muutospolku osin fiktiivisenä kertomuksena, tarinana, jossa kaikki tarvittavat vaiheet ja toiminnan uudelleen järjestelyt on jo toteutettu. Tarinaa voi myös hieman maustaa mahdollisilla vaihtoehtoisilla skenaarioilla, joissa näytetään minne organisaatio päätyisi, mikäli käynnistettyä muutosprosessia ei toteutettaisi.

Tarinan suunnittelussa kannattaa lähteä liikkeelle tulevaisuudesta, siitä tilanteesta ja ajanhetkestä, jossa muutosprosessilla tavoiteltava uudistus on jo muuttunut tavanomaiseksi ja tulokselliseksi toiminnaksi. Tulevaisuuden kuvan on oltava realistinen mutta myös riittävän voimakas ja rohkea. Tarinassa organisaation toimintaa uudessa tilassa voi kuvata hyvinkin yksityiskohtaisesti, jopa organisoitumisen ja tehtävien tasolla. Oleellista on rakentaa selkeä kuva siitä, minne asti muutoksessa on mahdollista päästä.

Tarinan houkuttelevasta loppuhuipentumasta voi sitten lähteä suunnittelemaan tarinan muita vaiheita aikajanalla taaksepäin. Tarinaan kannattaa

sisällyttää kaikki tunnistetut muutosvaiheet, välietapit ja kuvata niihin liittyvä kulloinenkin tilanne ja siihen mennessä saavutetut erävoitot. Lopusta alkuun kulkevassa suunnittelussa pystytään varmistamaan muutosvaiheiden pakolliset sisällöt ja ajankohdat muutosjanalla.

Samalla voidaan suunnitella ja hahmotella etenemisen vaihtoehtoskenaarioita kriittisiksi koettuihin välietappeihin. Skenaarioilla voidaan kertoa organisaatiolle, että etenemistä vaikeuttavia tai uudelleen suuntaaviakin tilanteita on ennakoitu ja niihin on myös ainakin henkisesti varauduttu. Tarinaan lisätyt skenaariot siis lisäävät muutosprosessin muutoskykyisyyttä.

Huomioi muutosta toteuttavat henkilöryhmät. Muutostarinassa on oleellista tunnistaa ja kirjoittaa auki tarvittavien uusien tehtävien, toimenkuvien ja näiden mukaisia töitä organisaatiossa tekevien ihmisten roolit. Eri-tyisen tärkeää uusien tekemisten ja tekijöiden kuvaaminen on muutosprosessissa, jossa tavoitellaan radikaalisti uudenlaista asetelmaa. Näissä muutoksissa mukana olevien henkilöiden epävarmuus omasta roolistaan ja tehtävästään muutoksen jälkeen on suurta ja epätietoisuuden vähentämiseen kannattaa käyttää tarinan voimaa.

Tarinassa kannattaa kuvata organisaation arkista toimintaa työpäivä-esimerkkien kautta mahdollisimman yksityiskohtaisesti. Uusille tehtäville voi keksiä uusia, nykyisyydestä selvästi erottuvia tehtävänimikkeitä, jotka kertovat organisaatiolle uusista osaamistarpeista ja urakehitysmahdollisuuksista. Mikäli muutosprosessin tavoitteena on muuttaa organisaation sisäisen yhteistyön malleja, työskentely-ympäristöä työvälineineen kannattaa maalaila myös. Täysin uudenaikaisessa monitilatoimistossa työskentely ja sähköisten työkalujen ja työtilojen hyödyntäminen on tästä hyvä esimerkki.

Visualisoi ja kommunikoi tarina. Hyväkään muutostarina ei lähde elämään ilman taitavaa lanseerausta ja jatkuvaa kommunikointia. On ehdottoman tärkeää, että tarinaan pääsee kiinni monen eri viestintäkanavan ja -median kautta. Visuaalinen esitystapa toimii oivallisesti tarinan kokoavana työkaluna ja antaa kaikille muutoksessa mukana oleville mahdollisuuden nähdä koko muutospolku yhdellä silmäilyllä.

Visualisoidun viestin eri elementeillä, kuvilla, symboleilla, väreillä, muodoilla ja avainsanoilla, pystyy jäsentämään muutosmatkan aikana eteen tulevat vaiheet ja tekemiset eri kategorioihin ja antamaan asioille myös erilaisia painoarvoja ilman sanallista selvennystä. Vanha sanonta ”yksi kuva kertoo enemmän kuin tuhat sanaa” toteutuu tässä todella vahvasti.

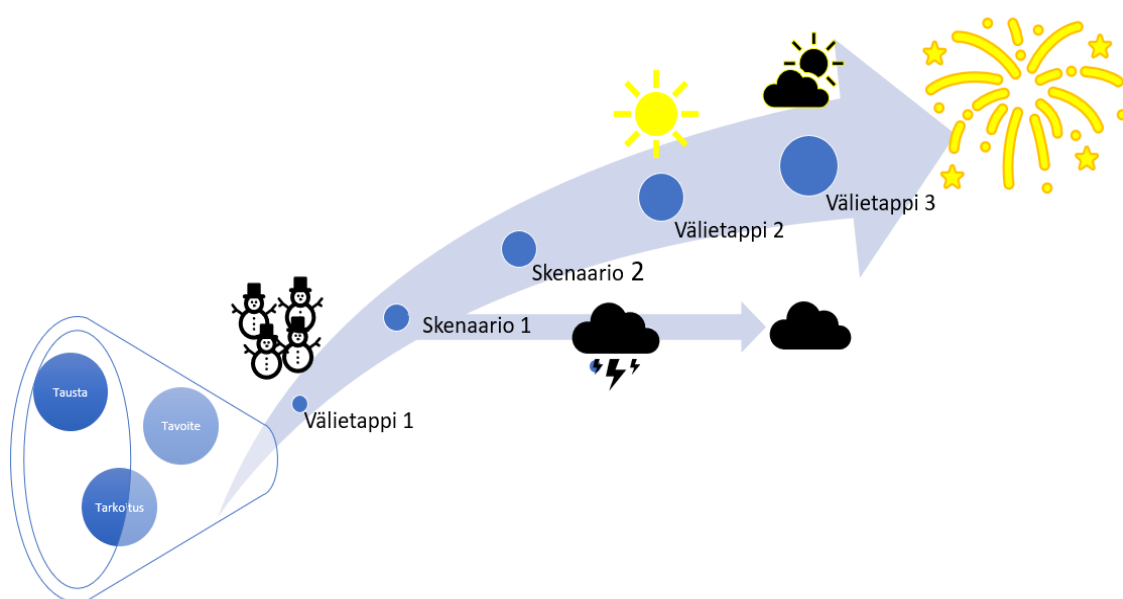
Työkaluja tarinan hyödyntämiseen. Tarinaa suunniteltaessa kannattaa ensin keskittyä muutosprosessilla tavoiteltavan uudenlaisen tilanteen ja toiminnan kuvaamiseen. Uuden normaalin hahmottamisessa voi käyttää apuna seuraavaa nelikenttää, jossa kuvataan keskeisissä toiminnallisuuksissa tapahtuneet muutokset muutosprosessin tavoitetilassa.

Muutosprosessin päättämiseen mennessä toteutetut muutokset	
Prosessit ja organisoituminen 1. Mitä muutoksia olemme tehneet? 2. Miten mittaamme tehtyjen muutosten vaikutuksia? 3. Mitä välietappeja saavutimme?	Ihmiset ja osaamiset 1. Mitä muutoksia olemme tehneet? 2. Miten mittaamme tehtyjen muutosten vaikutuksia? 3. Mitä välietappeja saavutimme?
Tuotteet ja palvelut 1. Mitä muutoksia olemme tehneet? 2. Miten mittaamme tehtyjen muutosten vaikutuksia? 3. Mitä välietappeja saavutimme?	Ansaintalogiikka ja kannattavuus 1. Mitä muutoksia olemme tehneet? 2. Miten mittaamme tehtyjen muutosten vaikutuksia? 3. Mitä välietappeja saavutimme?

Kuva 17. Tavoitetilan edellyttämät muutokset

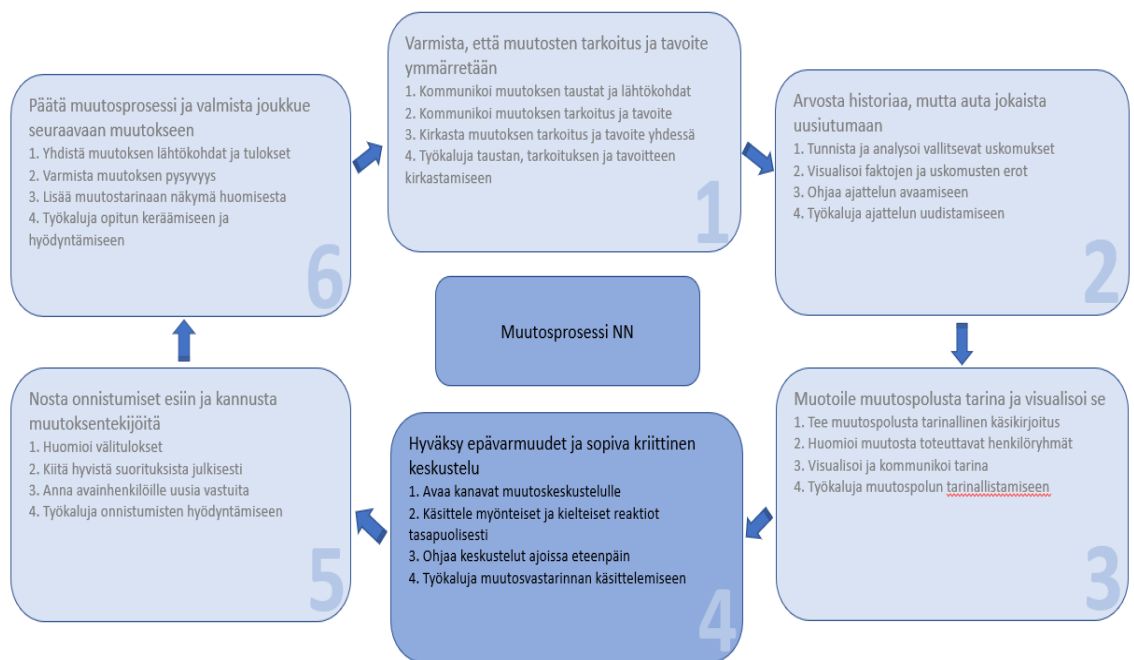
Tarina voidaan visualisoida monella eri tavalla, käytännössä mahdollisuudet ovat siis rajattomat. Tapaa ja tyyliä valittaessa kannattaa kuitenkin tunnistaa muutosprosessissa olevan organisaation brändistä, toiminnasta ja kulttuurista oleelliset ominaisuudet ja varmistaa, että ne ovat tavalla tai toisella tunnistettavissa tarinan kuvituksesta. Hyviä elementtejä ovat mm. kuvat toimitiloista, avainsanat tuloksesta tai vaikkapa kartalle piirretyt toimipisteet.

Mikäli tiettyä organisaation olemassa olevaa ominaisuutta halutaan muutosprosessissa vahvistaa, se voidaan hyvin ilmentää positiivisilla symboleilla ja sanoilla. Vastaavasti, jos jostain ominaisuudesta halutaan matkan varrella luopua, tämäkin muutos voidaan nostaa esiin sopivalla tummanpuhuvalla värillä ja myrskyisällä symbolilla. Seuraavassa on yksi kevyt esimerkki muutospolun visualisoimiseen.



Kuva 18. Muutostarina visualisoituna

4.3.4 Hyväksy epävarmuudet ja sopiva kriittinen keskustelu



Kuva 19. Hyväksy epävarmuudet ja sopiva kriittinen keskustelu

Avaa kanavat muutoskeskustelulle. Muutokset herättävät jokaisessa organisaation jäsenessä erilaisia tunteita ja kysymyksiä. Monessa tapauksessa tunteet ovat voimakkaan negatiivisia, koska jokaiselta ei ole etukäteen kysytty halua lähteä mukaan muutokseen. Kaikki organisaation jäsenet eivät myöskään voi osallistua muutoksen ydinryhmään tai suunnittelu tiimeihin eivätkä pääse näinkään työstämään muutoksen sisältöä ja merkitystä omasta näkökulmastaan. Koska muutos kuitenkin vaatii toteutuakseen kaikkien mukana pitämisen ja mielellään aktiivisen osallistumisen, keskustelulle, havainnoille ja mielipiteiden ilmaisulle täytyy järjestää yhteiset kanavat ja mahdollisuudet. Digitalisoitumisen aikakaudella tapoja toteuttaa moderoitavia keskustelupaikkoja on paljon.

Yhteisen, luottamukseen ja avoimuuteen tukeutuvan dialogin käynnistämiseen ja moderointiin organisaation intraan avattava julkinen keskustelupalsta on ehkä kaikkein tehokkain kanava. Muutoskeskustelua käydään omalla nimellä eikä anonyymeja keskusteluavauksia kannata sallia. Tämä voi joissain tapauksissa tietysti vähentää osallistumista, mutta tulevaisuuden kannalta avoin keskustelu on kuitenkin tavoiteltava toimintatapa. Mikäli organisaatio on kokonaan tai suurelta osin yhdessä toimipisteessä, kannattaa joukkueelle antaa tilaisuus myös kasvotusten tapahtuvaan keskusteluun säännöllisten tilannekatsausten kautta.

Käsittele myönteiset ja kielteiset reaktiot tasapuolisesti. Muutoskeskustelun jatkuvuuden turvaamiseksi kaikenlaiset asialliset kommentit ja reaktiot täytyy käsitellä tasapuolisesti. Henkilökohtaisuuksiin menemistä tai asiatonta kielenkäyttöä ei kuitenkaan tarvitse hyväksyä. Muutosta johtavilta henkilöiltä tämä edellyttää kärsivällistä kuuntelua ja harkittua

kommentointia. Kriittisissä ja muutosta kyseenalaistavissa kommenteissa voi olla myös muutosprosessin kannalta keskeisiä huomioita, ikäväkään palautetta siis kannata sivuuttaa kuuntelematta.

Organisaation valitsemalla keskustelukanavalla esiin nouseviin negatiivisiin kommentteihin kannattaa siis suhtautua hyvin avoimesti ja rakentavasti. Samalla on kuitenkin erittäin tärkeää osoittaa kaikkein räikeimmät väärinymmärrykset ja muutoksen vastaiset provokaatiot asiallisesti perustellen huomioiduiksi, mutta muutosprosessin kannalta vähämerkityksisiksi asioiksi. Kaikki kommentit ovat tervetulleita, mutta kaikki kommentit eivät ole samanarvoisia muutosprosessin kannalta, vaikka ne käsitelläänkin samalla kaavalla.

Ohjaa keskustelut ajoissa eteenpäin. Muutokseen epäillen ja kriittisesti suhtautuvien henkilöiden auttaminen ja henkilökohtaisten muutospuhujien ohjaaminen kannattaa tehdä suunnitelmallisesti. Kriittinen keskustelu tulee sallia mutta sen pitkittymistä kannattaa aktiivisesti välttää. Keskeisten epäilysten käsittelyyn on syytä varata aikaa ja tilaa. Monessa tapauksessa ulkopuolisen ammattiavun käyttäminen nopeuttaa prosessointia ja antaa mahdollisuuden avoimempaan keskusteluun vaikeista asioista. Yksi paljon käytetty tukikeino on pyytää muutoksessa mukanaolijoita ryhmittelemään hankaliksi koetut asiat kolmijaolla laareihin ”voin päättää”, ”voin vaikuttaa” ja ”en voi vaikuttaa”. Avoimesti pureskeltuna tämän yksikertaisen harjoituksen lopputulos auttaa monia näkemään muutosprosessin oleelliset asiat kirkkaammin.

Muutos näyttäytyy monelle myös odotettuna ja positiivisena asiana. Monessa organisaatiossa muutoksiin positiivisesti suhtautuvien äänet jäävät kriitikoiden jalkoihin. Positiivisia näkemyksiä täytyy vahvistaa aktiivisesti eikä pelkästään keskittyä analysoimaan ja vastaamaan kielteisiin kommentteihin. Kun vahvistat muutoksen puolesta puhujien roolia kommunikoinnissa, saat muutokseen epävarmasti suhtautuvat henkilöt helpommin voiman valoisalle puolelle.

Työkalut muutosvastarinnan käsittelemiseen. Muutosvastarinta kumpuaa usein epävarmuudesta ja pelostakin. Myös oman osallistumisen ja vaikutusmahdollisuuksien hahmottaminen voi olla vaikeaa. Muutokseen liittyvien riskien, uhkien ja pelkojen sekä tietysti myös onnistumisen mahdollisuuksien pohdintaa kannattaa vaatia jokaiselta organisaation jäseneltä. Näkemysten käsittelyyn ja pelkojen hälventämisen täytyy varata riittävästi aikaa tiimitasolla ja tarvittaessa henkilökohtaisissa keskusteluissa.

Mitkä asiat vaarantavat muutoksessa onnistumisen?	Mitkä asiat varmistavat muutoksessa onnistumisen?

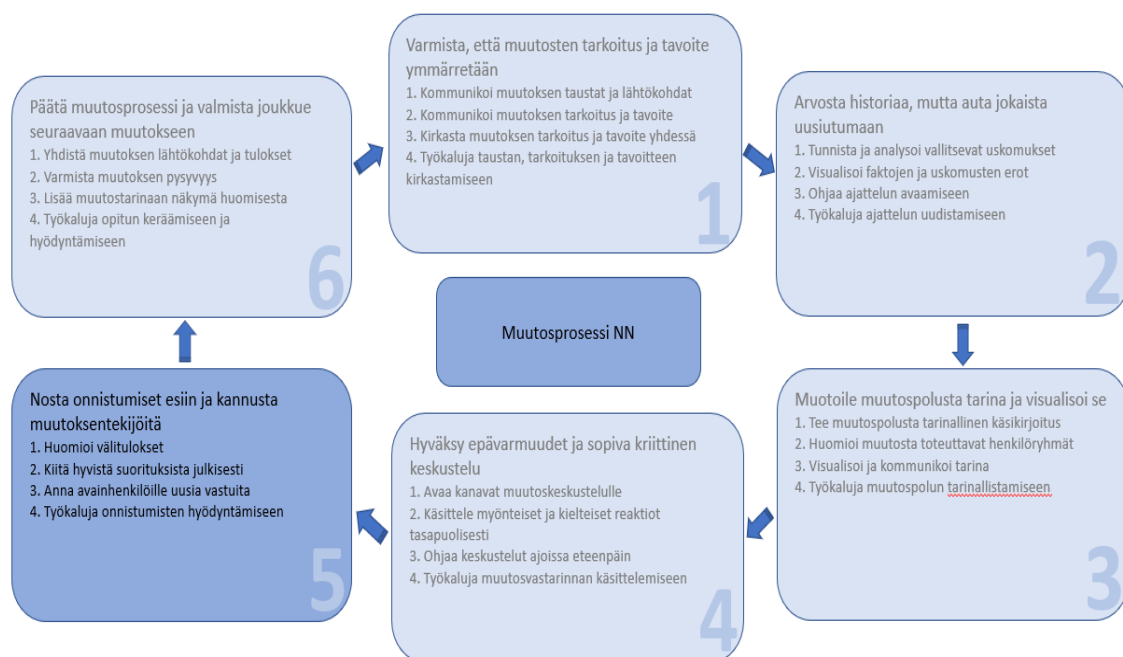
Kuva 20. Uhkat ja mahdollisuudet -kysely

Erityisen epäselvää monessa muutosprosessissa on se, mihin asioihin voimme itse muutoksessa vaikuttaa tai jopa päättää. Tämän vaikutusmahdollisuuksien kolmijaon selkeyttämiseksi riittää yksinkertainen kysely ja tulosten avoin käsittely. Sama pohdintatehtävä toimii organisaatiossa tietysti myös yleisenä muistutuksena työyhteisön tavoitteista ja jokaisen omasta roolista ja vaikuttamisen mahdollisuuksista ilman muutospaineitakin.

Omat vaikutusmahdollisuuteni	Vastaa omin sanoin, oikeita vastauksia ei ole!
Mistä voin päättää?	
Mihin voin vaikuttaa?	
Mihin en voi vaikuttaa?	
Muita ajatuksia?	

Kuva 21. Vaikutusmahdollisuudet -kysely

4.3.5 Nosta onnistumiset esiin ja kannusta muutoksentekijöitä



Kuva 22. Nosta onnistumiset esiin ja kannusta muutoksentekijöitä

Huomioi välitulokset. Erityisesti pitkäkestoisissa muutosprosesseissa on tärkeää tehdä eteneminen näkyväksi ja tavoitella myös matkan varrelle määriteltyjä välietappeja. Vaikka muutosviestintä ja osallistaminen onnistuisi kuinka hyvin, pitkissä muutosprosesseissa koetaan hyvin usein marsiväsymystä, mikäli välituloksia ei tehdä näkyviksi. Välitavoitteita kannattaa lanseerata useita ja oleellista on, mahdollisimman moni organisaation henkilöstöstä löytää välitavoitteista sellaisia, joiden toteutumiseen voi omalla toiminnallaan ja puheellaan vaikuttaa.

Yhteisiä onnistumisia kannattaa juhlistaa säännöllisesti ja näytävästi ja onnistumisten takana olevia tiimejä tavoitteen mukaisesta toiminnasta myös palkita. Hyvä keino nostaa onnistumisia esiin, on antaa muutoksessa mukana olevan joukkueen arvioida ja ehdottaa itse etenemiseen positiivisesti vaikuttaneita tekoja huomioitavaksi. Myös yksilötasolla tapahtunutta kehittymistä kannattaa huomioida ja tukea aktiivisten muutoksentekijöiden motivaatiota palkitsemalla.

Palkitsemiseen on syytä käyttää muitakin keinoja kuin rahaa. Mahdollisuus kouluttautua uusien, näköpiirissä olevien tehtävien osaajaksi ensimmäisten joukossa tai urasuunnittelu mahdollisiin uusiin tehtäviin toimii monessa tapauksessa suoraa taloudellista palkintoa pitkäjänteisemmin.

Kiitä hyvistä suorituksista julkisesti. Muutosprosessin edetessä koko organisaatio on syytä ottaa koolle säännöllisesti ja kertoa selkeästi mitä matkalla on tapahtunut ja kiittää joukkuetta muutosta edistäneistä hyvistä suorituksista. Kollektiivinen onnistumisten läpikäynti ja onnistujien esiin nostaminen lisää organisaation uskoa muutoksen mahdollisuuksiin ja

antaa uudentalaiselle tekemiselle myös kasvot. Parhaimmillaan aktiivisten muutoksentekijöiden kiittäminen tartuttaa muutostekemisen kipinän entistä suurempaan joukkoon henkilöstöä ja näyttää kaikille, että organisaation johto ja muutoksen ohjausryhmä seuraa tilannetta aktiivisesti ja antaa kunniaa ja tunnustusta onnistumisista myös em. ryhmien ulkopuolelle.

Anna avainhenkilöille uusia vastuita. Muutosprosessin aikana organisaatiossa tunnistetaan usein uusia osaamisia ja innokkaita tekijöitä. Nämä havainnot kannattaa hyödyntää jo prosessin aikana ja pyrkiä tekemään muutosta vahvistavia tehtävämuutoksia tarvittaessa nopeastikin. Muutoksen kannalta keskeisten avainhenkilöiden nostaminen muutoksen ohjausryhmään tai siirtäminen uuteen, toivottuun tehtävään on erittäin tehokas keino edistää muutosprosessia ja vielä oleellisempi muutoksessa tavoiteltavan uuden toimintamallin kiinnittymisessä organisaation uudeksi arjeksi.

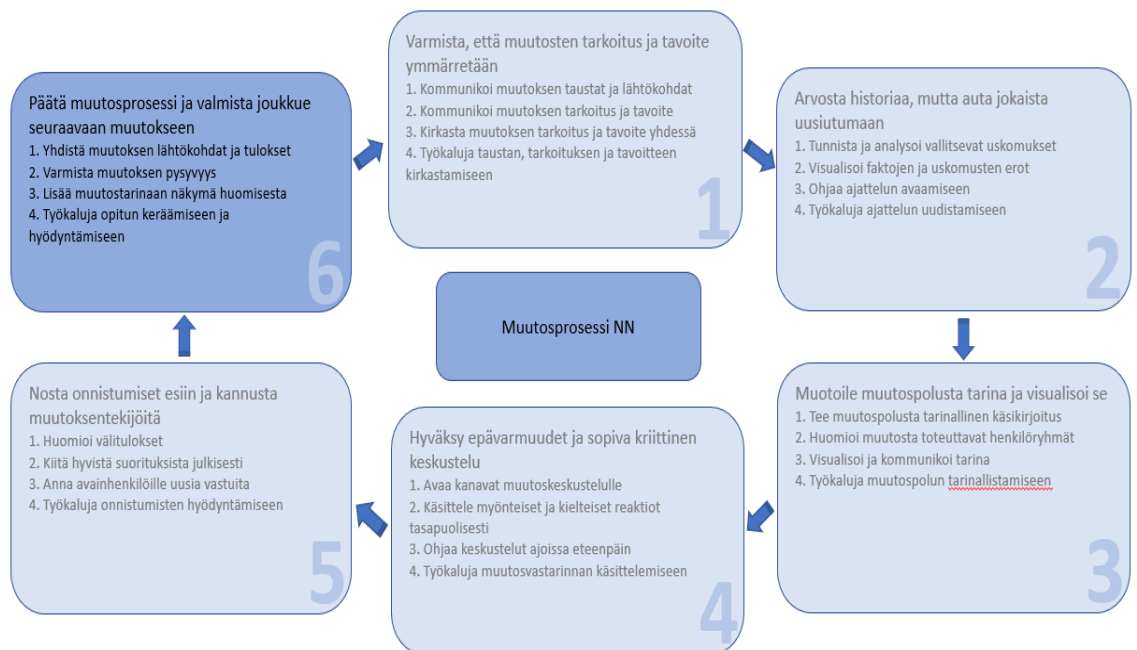
Toisesta suunnasta samaa avainhenkilöasiaa tarkastellessa kannattaa myös tunnustaa, että organisaation toimiva johto ei välttämättä ole paras voimavara ja vauhdittaja uudistuksen läpiviemiselle. Taktisena elementtinä ja muutoksen kirittäjänä muutosprosessiin kannattaa kytkeä myös mahdollisuus radikaaleihin organisaatiomuutoksiin ja henkilövaihdoksiin.

Työkaluja onnistumisten hyödyntämiseen. Koettujen onnistumisten esiin nostaminen on muutosprosessin etenemisen kannalta erittäin tärkeä asia. Johdon ja muutoksen ohjausryhmän ”virallisen” tarkastelun lisäksi kannattaa huomioida koko organisaation havainnot ja kokemukset onnistumisista. Jälleen kerran laajan joukon näkemyksen saa kerättyä yksinkertaisella kyselyllä. Johdon asettamien mittareiden rinnalla avattava henkilöstön näkemys onnistumista ja onnistujista ruokkii muutoshenkeä ja vie prosessia vauhdilla eteenpäin.

Missä olemme onnistuneet?	Mikä tai kuka/ketkä mielestäsi mahdollistivat onnistumisen?

Kuva 23. Välionnistumiset -kysely

4.3.6 Päätä muutosprosessi ja valmista joukkue seuraavaan muutokseen



Kuva 24. Päätä muutosprosessi ja valmista joukkue seuraavaan muutokseen

Yhdistä muutoksen lähtökohdat ja tulokset. Muutosprosessin selkeä päättäminen on vähintään yhtä tärkeä vaihe kuin muutoksen määrätietoinen toteuttaminenkin. Prosessin päättyessä muutoksen tarkoitus ja tavoitteet kohtaavat toteutuneet tulokset ja uudistukset. Mikäli muutosprosessi on ollut pitkäkestoinen, tavoitteissa on todennäköisesti tapahtunut muutoksia, jotka täytyy tietysti prosessia paketoitaessa huomioida.

Prosessin päätösvaiheessa kannattaa siis palata muutoksen lähtökohtiin, kävellä muutosmatka kuvaannollisesti yhdessä läpi ja syventyä muutokselle asetettujen tavoitteiden täyttymiseen. Kokonaisuudesta kommunikoitaessa voi hyödyntää prosessin käynnistämistä ja läpivientiä varten tehtyä viestintämateriaalia ja täydentää niitä viimeisimmillä huomioilla. Oleellista on silloittaa alkuvaiheen suunnitelmat toteutusvaiheiden kautta lopputuloksiin siten, että kaikki mukanaolijat pystyvät näkemään tehtyjen toimenpiteiden syy - seuraus -suhteet ja merkityksen tavoitteiden saavuttamiselle. Kokonaisuuden visualisointi on tässäkin tehtävässä hyvä työkalu.

Varmista muutoksen pysyvyys. Muutosprosessin onnistuminen mitataan lopulta saavutettujen muutosten tuottamilla tuloksilla. Prosessissa tehtyjen uudistusten kiinnittäminen aidosti uudenaikaiseksi toiminnaksi edellyttää jatkuvaa tukea ja vahvaa johtamista. Kaikkien muutoksessa mukana olleiden on syytä tiedostaa, että uuden toimintamallin juurtuminen tavalliseksi arjen toiminnaksi vaatii jokaiselta myös oman toiminnan aktiivista tarkastelua.

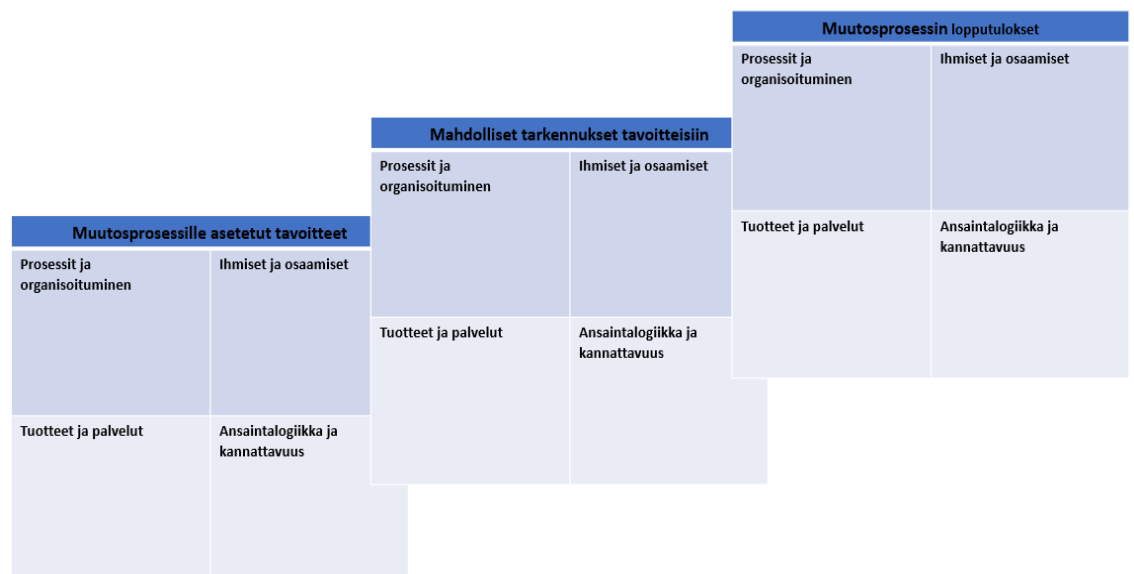
Kaipuu epämukavuusalueelta tuttuun ja turvalliseen toimintatapaan on inhimillistä ja liukuma kohti vanhaa tapahtuu huomaamatta, mikäli uuteen

toimintaan kiinnittymiseen ei panosteta riittävästi. Johdon on säännöllisesti kerrottava uudella toimintatavalla saavutetuista arjen voitoista ja hyödyistä ja oltava valmiina nostamaan vahvoja muutoksentehtäviä uusiin tehtäviin. Muutosprosessin aikana tehtyä jatkuvaa viestintää ja organisaation keskusteluttamista on syytä jatkaa osana uutta normaalia ja pitää joukkue tätäkin kautta aktiivisena ja osallistuvana.

Lisää muutostarinaan näkymä huomista. Juuri ison muutosprosessin läpikäyneen organisaation näkökulmasta voi kuulostaa hieman raskaalta puhua prosessin päättämisen yhteydessä seuraavista muutostarpeista. Tämä on kuitenkin jatkuvan uudistumisen ja samalla organisaation kehittymisen ja kilpailukyvyn kannalta erittäin tärkeä viesti. Muutoksen toteuttanutta joukkuetta on syytä orientoida pitämään yllä muutoskipinää ja valmistella kaikkia tarttumaan uuteen yhteiseen jumppaan, on se sitten jo nurkan takana tai hieman kauempana tulevaisuudessa.

Muutosprosessin aikana organisaatioon on kertynyt paljon kokemusta ja osaamista muutoksen tekemisestä ja muutoksessa elämisestä. Hyvin todennäköisesti muutos ei ole mennyt ihan alkuperäisten suunnitelmien mukaisesti ja matkan varrella on tehty tarkennuksia tavoitteisiin ja etenemiseen. Myös tekijät ja tekemisen tavat ovat saattaneet toteutusvaiheessa muuttua ja silti lopputuloksiin asti on yhdessä päästy. Näiden oppien kerääminen ja jalostaminen on seuraavan muutosprosessin onnistumisen kannalta kriittistä. Havaintojen hyödyntäminen ja uuden osaamisen tunnistaminen lisää organisaation muutoskykyisyyttä ja vahvistaa tulevien muutosten läpivientivoimaa merkittävästi.

Työkaluja opitun keräämiseen ja hyödyntämiseen. Läpikäydyn muutosprosessin käsittely alkuperäisistä tavoitteista mahdollisten muutosten kautta lopputuloksiin on hyvä keino kiteyttää prosessin vaiheet yhteen kuvaan. Koostamisessa kannattaa käyttää prosessin aikaisemmissa vaiheissa tehtyjä työkaluja esimerkiksi seuraavan mallin mukaisesti.



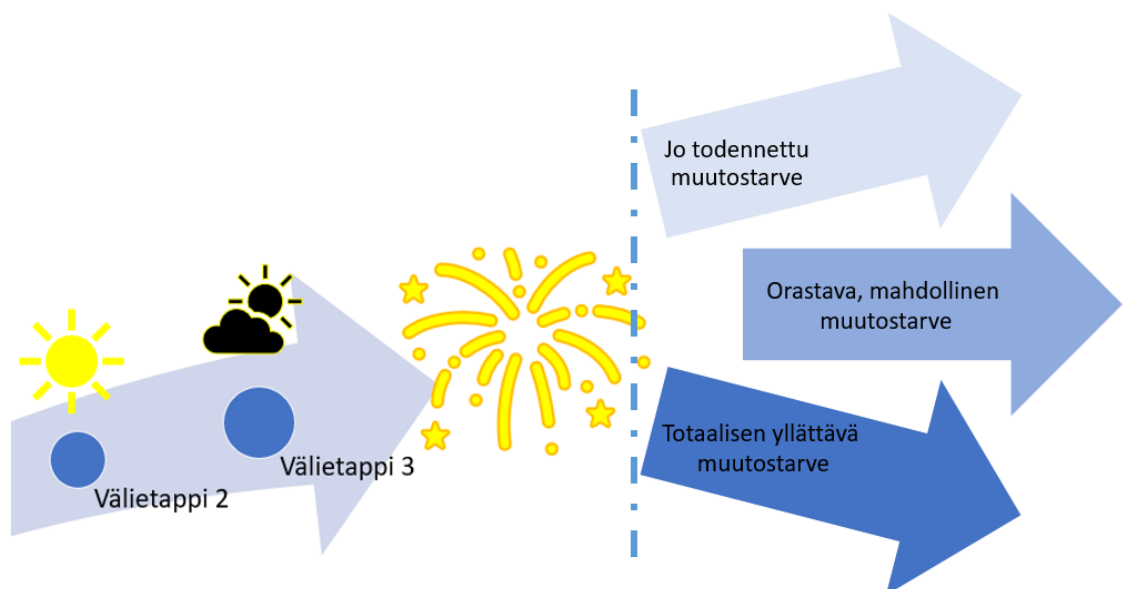
Kuva 25. Tavoitteiden matka lopputuloksiksi

Ennen muutosmatkan ja lopputulosten yhteistä käsittelyä, organisaatiosta kannattaa kerätä muutoksen toteutuksessa mukana olleiden ajatukset onnistumisista ja opituista asioista. Tässä kyselypohja joukkueen osallistamiseksi vielä muutosprosessin päättyessä.

Missä asioissa onnistuimme, mitkä otamme mukaan mahdolliseen seuraavaan muutokseen?	Missä asioissa epäonnistuimme., mitkä korjaamme mahdollisen seuraavan muutoksen yhteydessä?

Kuva 26. Muutosprosessin onnistumiset ja opit -kysely

Vaikka muutosprosessi ja siitä tehty toteutustarina päättyykin, organisaatiota on hyvä muistuttaa toimintaympäristön jatkuvasta liikkeestä ja pysyvistä uudistumisen tarpeesta. Tarinaan lisättävällä sivulla on syytä kiittää ilotulituksen mahdollistanutta joukkuetta hyvästä työstä, mutta samalla jättää muutosportti selvästi auki uusien prosessien varten. Tässäkin voi hyödyntää tarinasta jo aiemmin tehtyä visualisointia.



Kuva 27. Muutos on jatkuvaa

5 YHTEENVETO JA JATKOTOIMENPITEET

2016 alkanut YAMK-polku on nyt muutamaa viimeistä askelta lukuun ottamatta kuljettu. Suoritin opinnot kahdessa eri ammattikorkeakoulussa ja opinnäytetyön kohdeyrityskin vaihtui matkan varrella. Opintoni ovatkin olleet hyvin monimuotoisia, vaihtelevia ja vieneet myös huomattavasti alkuperäistä ajatustani enemmän aikaa, siis sekä aikajanalla että työmäärinä. Tässä vaiheessa voin vakuuttaa, että olen hieman huojentunut maalin häämöttämisestä ja samalla myös erittäin iloinen minulle annetusta mahdollisuudesta viedä opintoja eteenpäin arkityön ja hieman perheenkin antamissa raameissa. Aikuisopiskelu on todella antoisaa ja suositeltavaa, vaikka välillä ajankäyttöä ja tutkintotavoitteisen opiskelun mielekkyyttä ns. kyp-sällä iällä tulee tietysti hieman kyseenalaistettua.

5.1 Teoriaosuuden rakentaminen

Opinnäytetyön rakentuminen alkoi keväällä 2016, jolloin hain ensimmäisen kerran Hämeen ammattikorkeakoulun YAMK -jatkokoulutusohjelmaan. Yhtenä pisteytettävänä valintakriteerinä oli opinnäytetyön alustava suunnitelma. Tätä tehtävää varten keräsin ensimmäisen version muutosjohtamiseen liittyvästä kirjallisuudesta ja hahmottelin työn sisältöä. Tuolla kierroksella en opiskelupaikkaa saanut, mutta toisessa ammattikorkeakoulussa tehtyjen polkuopintojen jälkeen opiskeluoikeus aukeni.

Olin aiemmissa työtehtävissäni käyttänyt apunani Kotterin kahdeksanportaista muutosmallia. Ihan ensimmäinen ajatus olikin tarkastella tätä mallia yksityiskohtaisesti ja tehdä opinnäytetyön teoriaosuus pelkästään yhden prosessimallin varaan. Kuten teoriaosassa kirjoitan, mallissa on omat hyvät ja huonot puolesta. Tämän havainnon tehtyäni päätin laajentaa tarkastelua muutoksen perusteiden, muutosjohtamisen ja muutosviestinnän lisäksi muutamaa erilaiseen muutosprosessimalliin kattavamman käsityksen saamiseksi. Tässä vaiheessa opinnäyteprosessia voin todeta, että tämä oli täysin oikea päätös.

Teoriaosasta muodostui mielestäni opinnäytetyölle sopivan monipuolinen katsaus muutoksen taustoihin ja muutosjohtamiseen malleineen. Yhtenä monipuolistavana elementtinä toimii lähdekirjallisuuden ja verkkoaineistojen julkaisuajankohtien hajonta. Vanhimmat kirjalliset lähteet ovat selvästi 1990-luvun puolelta ja viimeisimmät digitaaliset lähteet vuoden 2019 loppupuolelta. Tämä hajonta avaa hyvin näkymän muutoksen perusolemuksen, joka ei ole näiden vuosien aikana mihinkään muuttunut. Muutoksille on tunnistettavissa peruskaava, jossa muutostarpeen tunnistamisen jälkeen muutosta ensin valmistellaan, sitten muutokset tehdään ja lopuksi muutettua toimintaa ryhdytään arjessa toteuttamaan. Lähdemateriaali kertoo myös sen, että digitalisoituvassa toimintaympäristössä muutosvauhti ja muutosten määrä kasvaa, ja muutosta tekemässä olevista ihmisistä on huolehdittava aiempaa aktiivisemmin ja ajantasaisemmin.

Vaikka olen itsekin vienyt isoja muutoksia läpi aiemmin ja tiedostanut viestinnän merkityksen muutoksessa onnistumiselle, tulin silti hieman yllätyksi jatkuvan kommunikaation ja laajan osallistamisen merkityksen korostumisesta kaikissa käsitellyissä muutosmalleissa. Kun miettii mallien perusviestiä muutoksen toteutumisesta vasta silloin, kun muutos on maastoutunut pysyväksi toiminnaksi organisaation kaikilla tasoilla ja kaikkien työntekijöiden arjessa, tämä on helppo ymmärtää ja hyväksyä. Muutosviestintä erilaisin keinoin ja muutoksen eri vaiheissa mahdollistaa muutoksen onnistumisen. Tätä havaintoa vasten olikin sitten aika helppo miettiä sisältöä opinnäytetyön toiselle osalle eli muutosoppaalle.

5.2 Muutosoppaan rakentaminen

Ajatus jonkinlaisen muutosohjeen tai käsikirjan muotoilemisesta opinnäytetyön käytännön osuudeksi syntyi myös 2016. Tulokulma ja sisällön painopisteet ovat kyllä matkan varrella eläneet paljonkin. Tavoitteena on kuitenkin koko ajan ollut mahdollisimman helposti hyödynnettävä tukityökalu, jonka avulla voidaan käynnistää ja viedä läpi erilaisia muutoksia. Vaikka en kirjoittanut opinnäytetyötä yritystoimeksiannon perusteella, olen peilannut sisältöä kohdeyritykseen jatkuvasti. Kuten aiemmin totesin, tuo kohdeyritys on vaihtunut ja tarpeet muutosoppaan sisällölle ja painotuksille sen mukana.

Muutosoppaan lopullinen muoto kiinnittyi vasta 2019 syksyllä. Kohdeyrityksen muutosmatka oli silloin sellaisessa vaiheessa, josta oppaan kiintopisteet olivat helposti tunnistettavissa. Kohdeyrityksen tilanne kertoi sen, että teoriaosuuden malleista yksikään ei sellaisenaan toimi riittävän yksinkertaisena ja osuvana työkalustona. Muutosoppaassa kuvattava vaiheistus ja vaiheisiin liittyvät opastukset ja työkalut muotoutuivat yhdistelemällä muutosmallien ominaisuuksia ja maustamalla yhdistelmä vielä kohdeyrityksen taustatutkimuksesta löytyneillä tarpeilla. Kuten Muutosjohtamisen 6x4 -pikaopasta luvussa 4 lukiessasi toivottavasti huomasit, osallistamisen ja viestinnän, erityisesti visuaalisen viestinnän paino on oppaan sisällössä todella suuri.

En ole todellakaan mikään visualisti, mutta sain puettua oppaan keskeisiä työkaluja kuvitettuun muotoon omasta mielestäni jopa yllättävän hyvin, kuvia kertyi kaikkiaan 27. Puhutun, luetun ja kuvallisen viestinnän yhdistelmällä pystytään tavoittamaan suurin osa kohdeyrityksen väestä, vaikka erilaisia kommunikoinnin ja tiedon käsittelyn tapoja ja tyylejä onkin useita. Vaikeatkin asiat, mm. odotusten ja oletusten käsittely onnistuu hyvin monipuolista dialogia hyödyntäen. Muutosoppaan sisältöä on kohdeyrityksessä jo käytössä ja tulemmekin hyödyntämään opasta muutosprosessin ohjaamisessa kohti prosessin kakkosvaiheelle asetettuja tavoitteita.

5.3 Ehdotukset jatkotoimenpiteistä

Kuten kuva 1 kertoo, tämä opinnäytetyö ei käsittele muutosoppaan hyödyntämisen tuloksia kohdeyrityksen muutosprosessin seuraavassa vaiheessa. Tästä näkökulmasta olisikin mielenkiintoista nähdä, onko oppaan ohjeistuksella ja työkaluilla ollut oikeasti merkitystä muutoksen sujuvoittamiselle ja muutosviestinnän ja osallistamisen onnistumiselle. Muutoksessa onnistumisen voi todentaa samoista aineistoista, joiden kautta kohdeyrityksen taustatutkimuskin tehtiin. Pienen hidasteen tietysti muodostaa se seikka, että nämä aineistot ovat kohdeyrityksen sisäisiä ja luottamuksellisia. Mikäli kohdeyrityksessä joku ryhtyy vastaaviin opintoihin ja tarvitsee hyvää win-win -opinnäytetyön aihetta, tässä olisi tarjolla yksi.

Oppaan sisältö pohjautuu osin kovaan ja koeteltuun teoriaan ja osin omaan monivuotiseen kokemukseeni muutoksista yleensä piristettynä kohdeyrityksen tilanteella ja tarpeella. Iso syy siihen, miksi työssä ei ole avattu kohdeyrityksen yksityiskohtaisia tietoja tai listattu sisäisiä lähteitä, liittyy siihen toiveeseen, että nyt syntynyttä opasta voitaisiin helposti muokata ja testata jossain toisessa yrityksessä. Jos malli löytää tiensä jonkun toisen yrityksen käyttöön edes koemielessä, olen tietysti erittäin iloinen ja ehkä jopa hivenen ylpeä raapustuksestani.

LÄHDELUETTELO

Kirjallisuus

Aro, A. 2002. Yritän vain hoitaa omaa tehtävääni. Helsinki. Edita Prima Oy.

Erämetsä, T. 2004. Myönteinen muutos. Helsinki. Tammi Oy.

Hermans, Ralf J. 1995. Uusjohtajuus – johtamisen myrskyisät tuulet. Helsinki. Tietosanoma Oy.

Hiatt, Jeremy M. 2006. ADKAR: A model for change in business, government and our community. Fort Collins. Prosci Learning Center Publications.

Hiatt, Jeremy M. & Creasey Timothy J. 2012. Change Management - The People Side of Change. Fort Collins. Prosci Learning Center Publications.

Juuti, P. & Virtanen P. 2009. Organisaatiomuutos. Keuruu. Otavan Kirjapaino Oy.

Järvinen, P. 2005. Ammattina esimies. Juva. WS Bookwell Oy.

Kananen, J. 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Suomen Yliopistopaino Oy - Juvenes Print.

Karhu, M. & Salo-Lee, L. & Sipilä, J. & Selänne, M. & Söderlund, L. & Uimonen, T. ja Yli-Kokko, P. 2005. Asiantuntija viestii. Keuruu. Otavan Kirjapaino Oy.

Kotter, John P. 2009. Tärkeys järjestykseen. Nyt. Hämeenlinna. Kariston Kirjapaino Oy.

Kotter, John P. 2011. Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. Teoksessa *HBR's 10 Must Read on Change Management*. Boston. Harvard Business Review Press, 1-16.

Kotter, John P. 2012. Leading Change. Boston. Harvard Business Review Press.

Kotter, John P. & Cohen, Dan S. 2002. The Heart of Change. Boston. Harvard Business School Press.

Lanning, H. & Roiha, M. ja Salminen A. 1999. Matkaopas muutokseen. Hämeenlinna. Karisto Oy.

Mattila, P. 2011. Johdettu muutos. Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. Kouvola. Solver palvelut Oy

Russell-Jones, N. 2000. Muutosjohtaminen. Inforviestintä Oy.

Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs organisaatio. Vantaa: Talentum Media Oy.

Ulrich, D. 2007. Henkilöstöjohtamisella huipulle. Helsinki. Gummerus Kirjapaino Oy.

Valpola, A. 2004. Organisaatiot yhteen. Muutosjohtamisen käytännön keino. Juva. WS Bookwell Oy.

Van Belleghem, S. 2015. When Digital Becomes Human. Croydon. CPI Group (UK) Ltd.

Viitala, R. 2002. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki. Edita Prima Oy.

Viitanen, J., Paajanen, R., Loikkanen, V., Koivistoinen, A. 2017. Digitaalisen alustatalouden tiekartasto. Helsinki: Grano.

Vincent, Nadia M. 2016. The Digital Transformation Success Formula. Poland. Amazon Fulfillment.

Verkkoaineistot

Encyclopedia Britannica. 2019. Kurt Lewin. Viitattu 17.11.2019. <http://www.britannica.com/biography/Kurt-Lewin>

Bookboon.com. 2010. Change Management. Viitattu 20.10.2019 osoitteesta www.mahavirlibrary.org/files/change-management.pdf

MSG Management Study Guide. 2019. Different Types of Change. Viitattu 20.10.2019 osoitteesta www.managementstudyguide.com/types-of-change.htm

MSG Management Study Guide II. 2019. Models/Approaches to Implement Change Management Programme. Viitattu 20.10.2019 osoitteesta www.managementstudyguide.com/models-to-implement-change-management-programme.htm

MSG Management Study Guide III. 2019. Kurt Lewin's Change Management Model. Viitattu 20.10.2019 osoitteesta www.managementstudyguide.com/kurt-lewins-change-management-model.htm

Pikkusaari, A. 2015. Kirja-arvio: Leading Digital. Viitattu 28.1.2018 osoitteesta aedon.fi/2015/12/kirja-arvio-leading-digital/

Cleverism. 2019. Major Approaches & Models of Change Management. Viitattu 10.11.2019 osoitteesta www.cleverism.com/major-approaches-models-of-change-management/

WalkMe Change Management. 2019. The ADKAR Model of Change Management: Pros and Cons. Viitattu 10.11.2019 osoitteesta change.walkme.com/adkar-model/

Mind Tools. 2019. The McKinsey 7-S Framework. Viitattu 17.11.2019 osoitteesta www.mindtools.com/pages/article/newSTR_91.htm

SM Insight. 2013. McKinsey 7s Model. Viitattu 10.11.2019 osoitteesta www.strategicmanagementinsight.com/tools/mckinsey-7s-model-framework.html